

TARTU ÜLIKOOL  
Majandusteaduskond  
Ettevõtetmajanduse instituut

Timur Šaihhov

**ORGANISATSIOONI STRUKTUURI JA EESMÄRKIDE  
SEOS ELION ETTEVÕTTED AS NÄITEL**

Bakalaureusetöö

Juhendaja: professor Maaja Vadi

Tartu 2014

Soovitan suunata kaitsmisele .....

(juhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud “ “ ..... 2014. a.

..... õppetooli juhataja .....

(õppetooli juhataja nimi ja allkiri)

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....

(töö autori allkiri)

(allkirjastatud digitaalselt)

# SISUKORD

SISSEJUHATUS .....	4
1. ORGANISATSIOONI STRUKTUURID JA EESMÄRGID .....	6
1.1. Organisatsiooni struktuuri määratlus, struktuuritüübid ja nende võrdlus .....	6
1.2. Organisatsiooni struktuur, eesmärgid ja tegevusjooned.....	13
1.3. Organisatsiooni struktuuri mõju eesmärgi saavutamisele ja struktuuri kujundavad tegurid .....	20
2. ELION ETTEVÕTTED AS ORGANISATSIOONI STRUKTUURI JA EESMÄRKIDE ANALÜÜS .....	26
2.1. Elion Ettevõtted ASi struktuuri uurimise meetodika ja struktuuri ülevaade .....	26
2.2. Hinnang organisatsiooni eesmärkidele ja struktuurile .....	35
2.3. Elion Ettevõtted AS organisatsiooni struktuuri ja eesmärkide hinnang ja parendusettepanekud .....	42
KOKKUVÕTE.....	48
VIIDATUD ALLIKAD .....	52
LISAD .....	56
Lisa 1. Struktuuritüüpide eelised ja puudused .....	56
Lisa 2. Elion Ettevõtted AS organisatsiooni eesmärkide küsitlus.....	58
Lisa 3. Elion Ettevõtted AS personalidirektori intervjuu küsimused.....	60
SUMMARY .....	61

## SISSEJUHATUS

Organisatsiooni struktuuri ülesehitus ja iseloom on suureks mõjuteguriks selle tõhususele ja tööülesannete ning rollide täitmisele. Organisatsioonil peab olema selge eesmärkide strateegia ja õige struktuur, sest alles siis saab eesmärgistada koordineerimis- ja koostöömehhanisme. Organisatsiooni struktuuri kaudu saab muuta juhtimisstiili ja mudeleid, töösuhteid, iga astme ja ahela omavahelist vastutust ja koostöövorme. Majandussurutise ajal aga saab ja peab struktuuri muutmise abiga viima optimaalseks tulude ja kulude liigendust.

Antud teema on aktuaalne, kuna Elion Ettevõtted ASi (käesolevas töös kasutab autor ka sõna Elion) struktuuri ja eesmärke pole tänasel päeval lahatud ega ka analüüsitud, kuigi tegemist on Eesti ühe suurima ettevõttega. Samuti ei ole analüüsitud struktuuriüksustele püstitatud eesmärkide arusaamist Elioni töötajate seas.

Käesoleva bakalaureusetöö eesmärgiks on teha ettepanekuid, kuidas Elion Ettevõtted ASi struktuuriga toetada organisatsiooni eesmärke. Tulemuseni jõudmiseks käsitletakse töös antud organisatsiooni struktuuri eesmärgistust, strateegiliste eesmärkide püstitamist ning missiooni ja visiooni seost organisatsiooni struktuuriga. Samuti kajastatakse varasemaid struktuurimuudatusi ning nende tugevaid ja arendamist vajavaid külgi ning organisatsiooni eesmärgistuse tõhusust. Töö käigus viiakse läbi küsitlus Elion Ettevõtted AS töötajate seas, et teha järeldusi Elion Ettevõtted AS struktuuri ning eesmärgistuse kohta ja esitatakse ettepanekuid kuidas töötajate hinnangu alusel muuta organisatsiooni struktuuri. Praktiliseks eesmärgiks seatakse ettevõtte majandusliku säästlikkuse saavutamine organisatsioonistruktuuri muutmise või täiendamise kaudu ning eesmärgistuse parendamise kaudu.

Käesoleva bakalaureusetöö autor püstitas eesmärgi täitmiseks alljärgnevad uurimisülesanded.

- Anda ülevaade organisatsioonide erinevatest struktuuritüüpidest, organisatsiooni struktuuriüksustest ja organisatoorsest eesmärgistusest.
- Kaardistada Elion Ettevõtted AS lähimineküliku struktuuri ja eesmäärke ning anda neile autoripoolne hinnang.
- Teha autoripoolseid ettepanekuid, kuidas struktuuriga võib toetada organisatsiooni eesmäärke.

Bakalaureusetöö koosneb kahest osast. Esimese, teoreetilise osa, käigus toob autor välja erinevaid teoreetilisi aspekte organisatsiooni struktuuride kohta, seostab neid omavahel ja annab ülevaate struktuuri ja eesmärgistuse kohta. Teoreetilises osas keskendub uurimistöö nii J. P. Thommeni 1993 aastal väljapakutud ideaalstruktuuritüüpidele: staabi-liini organisatsioon, divisjoni-, maatriks- ja meeskonnaorganisatsioon, kui ka Raoul Üksvārava poolt kajastatud eesmärgi ja tegevusjoone kindlaksmääramisele.

Teine peatükk antud uurimustöös on praktilise sisuga, kus alustuseks antakse ülevaade teostatud praktilise uuringu läbiviimise meetoditest. Töö empiirilises osas viiakse edasiselt läbi küsitlus Elion Ettevõtted AS töötajate seas, selgitamaks organisatoorse struktuuri arusaama ja töötajatele püstitatud eesmärkide selgusest. Seejärel kirjutatakse lahti teostatud uuringu tulemused ja analüüsitakse neid. Samuti viiakse läbi ja antakse ülevaade Elioni personalijuhiga läbiviidud intervjuu tulemustest ning sellest kuidas ta näeb Elioni struktuuri olemust ja kuidas Elioni struktuuri läbi aja kujundatud on. Viimasena toob autor välja kokkuvõtte töö empiirilise osa tulemustest. Samuti tehakse järeldusi Elion Ettevõtted AS struktuuri ja eesmärgistuse kohta ning esitatakse konkreetsed ettepanekud Elioni tippjuhatusele selle muutmiseks või täiendamiseks.

Antud bakalaureusetöö tulemusi on võimalik rakendada Elion Ettevõtted AS igapäevatöös. Kasutades töös väljatoodud üldistavaid analüüse, tehtuid järeldusi ja konkreetseid ettepanekuid, on võimalik tõhustada Elioni struktuuripuud ning sellega saavutada edukamaid tulemusi, lähtuvalt püstitatud ärilistest eesmärkidest.

# 1. ORGANISATSIOONI STRUKTUURID JA EESMÄRGID

## 1.1. Organisatsiooni struktuuri määratlus, struktuuritüübid ja nende võrdlus

Sõna organisatsioon tuleneb kreeka keelest, kus ta tähistas korrastatust ja kooskõlastatud tervikuks korrapärastumist. Tänapäeval nimetatakse organisatsioonideks eesmärgipäraselt loodud asutusi või üksuseid. Organisatsioonid võivad koosneda ühest või mitmest inimesest (Pettinger 2010: 3). Samuti võivad olla organisatsioonid erinevad koolid, valitsusasutused, ühingud jne.

Organisatsioone ei teki iseenesest, neid tekitatakse kas alt- või ülaltpoolt. Esimesel juhul moodustatakse organisatsioon mitteametliku algatuse tulemusena, mille taga on mõni üksikisik või huvirühm. Nende eredaks näiteks on mitmesugused kodanikeühendused, nt Rahvarinde ja Kodanike Komiteede moodustamine möödunud sajandi kaheksakümnendate aastate lõpul. Teisel juhul kutsub organisatsiooni ellu mõni juba tegutsev ametlik organisatsioon edasiside tegevuse laiendamise huvides. Meie ümber on neid kõige rohkem märgata (ministeerium, ettevõtte, asutus). Esimesel juhul võib organisatsioon ilmale tulla tasapisi, aga ka äkki; teisel juhul üldiselt asjade loomuliku arengu tulemusena. Edasi tuleb muu organisatsioonile iseloomulik: tööjaotus, seisundid, suhtlemiskord ja palju muud. Kaasa arvatud juht või juhid. Mõlemal juhul tekkis vajadus organisatsiooni järele, vajadus midagi korrastatult ühiselt ära teha või korda saata (Üksvärav 2010: 15-16). Organisatsiooni eesmärk on soovitud ja kooskõlastatud seisund, mis on saavutatav töötajate jõupingutusega teatud perioodi jooksul. Strateegilise juhtimise raames eristatakse kolme tüüpi eesmärke, mis peavad olema kooskõlastatud organisatsiooni planeerimisprotsessis (Классификация ... 2012):

- organisatsiooni üldeesmärgid – kehtestatud reeglid, seadused, kokkulepped;

- organisatsiooni ärilised eesmärgid – kasum, rentaablus, tulu ja konkurentsivõimekus;
- funktsionaalsed eesmärgid – organisatsiooni üksuste eesmärgid.

Lisaks eespool mainitud eesmärkidele püstitatakse ka selliseid, mis on seotud töötajate rahuloluga organisatsioonis. Üha rohkem rõhku pannakse just töötajate heaolusse, et läbi selle saavutada ka teised püstitatud eesmärgid.

Olenevalt eesmärkidest määratakse kindlaks ettevõtte või asutuse tegevuse laad, vajalikud allüksused ja ametikohad, st nende hargnevus sügavuti ja laiuti. Eesmärkidest sõltuvad varade koosseis, suurus ja jaotus, kulude suunitlus ja ulatus, seosed teiste ettevõtete ja asutustega ning palju muud organisatsiooni tegevuse olulised küljed. Eesmärkidest sõltuvad suuresti ka juhtimise moodused ja võtted (otsustamisõiguse keskendamine või hajutamine, suhtlemisviis). Eesmärgid on aluseks tulemuste ülevaatamisel ja saavutuste hindamisel (Üksvärav 2003: 56-57). Mida laiem on organisatsiooni tegevusala, seda rohkem tuleb teha koostööd teiste asutustega (kaasaarvatud ka riigiasutustega) ning püstitada igale organisatsiooni üksusele alameesmärke.

Organisatsiooni struktuur defineeritakse kui traditsioonilist viisi, kuidas organisatsioon on jaotatud töörühmadeks ning kuidas on korraldatud aruandlus ja võimusuhted, mis seovad organisatsioonis töötavaid üksikisikuid ja töörühmi (Brooks 2006: 201). Struktuuri mõistet on läbi aegade lahti seletanud ka mitmed teadlased. Walter-Busch ja Schedler (2011) oma dissertatsioonis nendivad, et organisatsiooni struktuur ei ole muud kui strateegia ja eesmärgi sümbioos, mis väljendub konkreetsetes töötajate grupi tegevustes. Struktuuri olemust peab kogu aeg jälgima ja analüüsima, et see ei kaotaks oma efektiivsust. Iga organisatsioon peab olema valmis struktuurimuutmiseks ja valmis peab olema ka selle muudatuse elluviimise plaan. Chen ja Chang (2012) on arvamusel, et toodete ja teenuste innovatsioon omab olulist rolli organisatsiooni struktuuri määratlemisel. Maailm on pidevas arengus ning uusi innovatsiooni tuleb pidevalt juurde, seega vastavalt sellele peab korrigeerima ka organisatoorset struktuuri. Struktuur omab otsest seost kuue võtmeelemendiga: spetsialiseerimine, liigendamine, käsuliin,

kontrolliulatus, tsentralisatsioon ja detsentralisatsioon ning formaliseerimine, millest antakse täpne ülevaade punktis 1.3.

Organisatsiooni struktuuri määratlemisel on oluline määrata kindlaks ka vastutus, volitus ja pädevus struktuuriüksustes olevate spetsialistide vahel (Marjani 2012: 125). Autor on arvamisel, et selline kindlaksmääramine on tähtis mitte ainult struktuuriüksuse sees, vaid lisaks ka üksuste vahel organisatsioonis tervikuna.

Nepusz ja Vicsek (2013) oma teadusartiklis mainivad, et suurte organisatsioonide struktuurid on tavaliselt keerulised kuid eraldiseisvad üksused toetavad organisatsiooni struktuuri tervikuna. Antud juhul on oluline, et struktuuriüksustele püstitatud eesmärgid toetaksid ka terve organisatsiooni eesmärke. Eesmärkide kehtestamine organisatsiooni töös on tihedalt seotud inimgruppidega, kes selle töö tegemise eest vastutavad. Võtmeisikud, kelle puhul peab organisatsioon arvestama eesmärkide kehtestamisel on omanikering, töötajad, kliendid (tarbijad), partnerid, ühiskond, reeglid ja seadused. Võtmeisikute nimekirja täiendada veel ühe olulise aspektiga, milleks on väliskeskkond. Muutuv väliskeskkond sunnib organisatsioone muutma ka eesmärke ning sellega seondult ka organisatsiooni struktuuri.

Iga organisatsiooni üks tähtsamaid jooni on tegutsemise sihikindlus. Ettevõtetel, asutustel või nende allüksustel on kindlad eesmärgid, mille nimel nad tegutsevad ning mis teeb nende tegevuse vajalikuks. Vastupidisel juhul puudub neil mõte ning nende tegevus on küsitav. Eesmärk on nii juhtimise kui ka eri tegevusvaldkondade toimingute alg- ja lõpp-punkt (Üksvärav 2003: 55). Tabel 1 toob välja organisatsiooni eesmärkidele püstitatud nõudeid.

**Tabel 1.** Organisatsiooni eesmärkide nõuded

Täpne arvsuurus	Toob tegevusse selgituse ja arusaadavuse. Parem tugi kui mõni ebamäärane vihje.
Õige järjestus	Eesmärgid on asetatud pingeritta tähtsuse järjekorras. Vajalik püstitada ka alleesmärke.
Astmestik	Hierarhia – suure organisatsiooni ulatusliku hargnemise tõttu muutub nuhtluseks eesmärkide paljus.



Ühtsus	Eesmärkide omavaheline kokkusobivus.
--------	--------------------------------------

Allikas: Üksvärav 2003: 59

Selleks, et ettevõtte toimiks edukalt, on tarvis, et iga töötaja tööpanus oleks suunatud ettevõtte kui terviku eesmärkide saavutamisele. Iga juht peab teadma oma täpseid ülesandeid. Ülesanded peaksid olema püstitatud nii, et tulemused oleksid mõõdetavad (Drucker 1954: 121). Eesmärkide alusel juhtimise nõrk külg on see, et raske on kindlaks määrata täpseid ja selgeid eesmärke ning nende saavutamise teid kiiresti muutuvais tingimuses. Kogu tegevus on töömahukas, eriti eesmärkide kooskõlastamine allüksuste ja üksikisikute vahel, kusjuures antud lähenemisviisi levitamine ning selle tõhusa käigushoidmise kätteõppimine võib kesta kaua. Suur ajakulu eesmärkide kindlaksmääramisele, mis jätab nii juhtidele kui ka alluvaile vähe aega tegelikult töötegemiseks, on teine puudus (Üksvärav 2003: 69-70). Kokkuvõtvalt võib öelda, et organisatsioonid tekivad alati teatud eesmärkide saavutamiseks ning on loodud kellegi poolt.

Organisatsiooni talitusest ja juhtimistegevusest saab tervikliku pildi ainult tegelikkuses, kus koostisosade osatähtsus ja muster on alati erinev. Vaatamata massilise esinemisele ei esinda organisatsiooni kuju ega juhtimise nägu üksikjuhtumil masstoodangut, vaid kindla olukorra nõuetele vastavat üksiklahendust. Organisatsiooni ja juhtimise arengu taga on sadu aastaid mitmekesiseid seisukohti, otsinguid ja lahendusi nii teoorias kui ka praktikas. Tegutsemistingimuste muutumise tõttu ei peaks jõupingutused keskenduma kunagiste lahenduste hukkamõistmisele ja eiramisele, vaid nende ajakohastamisele ja tühikute täitmisele (Üksvärav 1992: 5). Tõepoolest, elame ajastul, mil muuhulgas muutuvad kiiresti arusaamad ka organisatsioonidest ja nende erinevustest ning eesmärgistatud tuleviku nimel on kasulik leida tänapäevaseid lahendusi organisatsioonide olemusele ja toimimisele.

Henry Mintzberg (Daft, Murphy, Willmott vahendusel 2010) on arvamisel, et iga organisatsioon peab koosnema viiest osast: tehnilisest tuumast, tippjuhtkonnast, kesktaase juhtkonnast, tehnilisest toest ja haldusüksusest. Need viis osa võivad erineda oma suuruse ja tähtsuse poolest ning sõltuvad keskkondadest, kus

organisatsioonid tegutsevad, kasutatavatest tehnoloogiatest ja muudest mõjuritest (Daft, Murphy, Willmott 2010: 16). Isegi väikeses organisatsioonis rühmituvad inimesed üksustesse või osakondadesse. Näiteks võib väikeses organisatsioonis rõivatootmisettevõttes olla disaini- ja moeosakond, ostu-, tootmis- ja turundusosakond ning juhtkond. Kirjeldatud tüüpi organisatsioon on üles ehitatud funktsionaalselt, ühes üksuses on näiteks tootmine või turundus. Mida suurem organisatsioon, seda suurem on nõ nõudlus divisjonide või osakondade järgi (Brooks 2006: 200). Eeltoodud näite põhjal ja võrreldes teiste autorite arvamustega, võib öelda, et tegemist oli klassikalise funktsionaalse näitega, mida tänapäeval kohtab väga paljudes ettevõtetes.

Et organisatsioone mõista, peame vaatama nende dimensioone, mis kirjeldavad konkreetseid organisatsioonistruktuuri tunnuseid. Neid dimensioone on kahte tüüpi: struktuurilised ja kontekstuaalsed. Struktuurilise mõõtme all vaatleme ja võrdleme organisatsioonide sisemisi omadusi, kontekstuaalse mõõtme all iseloomustame aga organisatsioone kui tervikuid, sealhulgas ka nende suurust ja tehnoloogiat (Daft, Murphy, Willmott 2010: 17). Antud uurimuses keskendume edasiselt struktureerimisele dimensioonile, sest see on käesoleva töö võtmesõna ja põhifookus.

Organisatoorne struktureerimine loob formaalsed alused ühelt poolt organisatoorse põhiprobleemi lahendamiseks ja teiselt poolt ettevõtte organisatsiooni kujundamiseks. Organisatoorseks põhiprobleemiks on tasakaalu saavutamine struktureerimise kahe aspekti vahel: 1) diferentseerimine ja 2) koordineerimine (Siimon 2004: 84). Organisatsiooni struktuur peegeldab organisatsiooni eesmärki, suurust, juhtimisstiili, koordineerimist ja kontrollimist. Kõik organisatsiooni struktuuri osad peaksid olema võimalikult paindlikud ja dünaamilised arvestades turu- ja keskkonna tingimusi, kuid samas toetuma organisatsiooni eesmärgile (Pettinger 2010: 383). Et paindlikkus tähendab ka jooksvaid struktuurilisi muudatusi, mis tulenevad eesmärkide täpsustamistest, siis on organisatsioonides vajalikud teatud perioodide järel struktuurilised muudatused.

1993. aastal jagas J. P. Thommen organisatsiooni struktuurid erinevateks tüüpideks. Sel ajal olid nendeks tema meelest:

- staabi-liiniorganisatsioon;

- divisjoniorganisatsioon;
- maatriksorganisatsioon;
- meeskonnaorganisatsioon.

Läbi viimaste aastakümnete on erinevad organisatsiooniteoreetikud analüüsinud Thommeni väljapakutud struktuuritüüpe ning on jõutud järeldusele, et tegemist on organisatsioonide nõ ideaalstruktuuritüüpidega. Kuna tegemist on kõige laialtkasutatavate struktuuritüüpidega, mis autori hinnangul iseloomustavad kõige paremini Eestis tegutsevaid ettevõtteid, siis vaadeldakse antud töös järgnevalt just neid Thommeni poolt väljapakutud struktuuri ideaaltüüpe.

Staabi-liiniorganisatsiooni iseloomustavad järgmised põhimõtted:

- juhtimise ühtsus;
- staapide spetsialiseerumine juhtimisabifunktsioonidele ilma kompetentsita liini suhtes;
- otsustus- ja erialakompetentside lahusus;
- funktsioonide jaotus tahtekujundamise faaside järgi.

Lisastruktuuride tekkimisel on lisaks oht, et otsustusprotsessid aeglustuvad ja nõuavad rohkem rahalisi investeeringuid (Thommen 1995: 382). Staabi-liini organisatsiooni näitena võib tuua sõjaväge, kus need kes on rindel, kuuluvad nõ liini hulka ja kõik nõ tugiüksused on staabis. Staabis olevate inimeste jaoks jääb sellel juhul planeerimis- ja toetusfunktsioon.

Divisjoniorganisatsioonile on iseloomulik kogu ettevõtte liigendamine eri divisjonideks:

- objekti- ja regioonprintsibi alusel;
- üheliinisüsteemi ja otsustamiskompetentsi detsentraliseerituse juures.

Divisjoniorganisatsiooni puhul on fookuses toote tootmine, arendamine ja sellega seonduv turustus. Oluline on, et kõik muudatuste plaanid kooskõlastatakse

organisatsiooni tippjuhtkonnaga. Divisjoniorganisatsiooni struktuur koosneb autonoomsetest üksustest, mida juhitakse ja koordineeritakse tsentraalselt.

Maatriksstruktuurile on iseloomulik, et töotajal on kaks või rohkem ülemust, kellele aru anda. Üks võimuliin, sageli funktsionaalne ehk valdkondlik, puudutab töösuhete formaalset poolt, näiteks tulemusjuhtimist ja palgaläbirääkimisi. Teine võimuliin puudutab projekte, milles töötaja parajasti osaleb, ning algatusi, mis puudutavad konkreetse töötaja ülesandeid. Kui töötajatel tekib reaalne vajadus jagada aega mitme erineva tegevuse vahel, on kasulik rakendada maatriksstruktuuri. See osutub tulusaks, kui tulemusi on vaja saavutada mitmed rindel korraga, ning aitab töötajatel teha parimat koostööd ühe valdkonna sees. Põhiline vastuväide maatriksstruktuurile on see, et võib tekkida segadus, kes peab kellele aru andma.

Meeskonnaorganisatsioon liidab eri oskustega spetsialiste meeskondadesse. Meeskonnad aitavad ettevõttel ümbritsevaga kohaneda, parandavad koordineeritust ja aitavad ressursse tõhusalt kasutada. Meeskondade tõttu jaguneb mõjuvõim ja kontroll organisatsioonis laiemalt ja need aitavad organisatsiooni alumisel ja keskmisel tasandil saavutada tulemusi, mida muidu ei suudetaks. Meeskonnad toovad kaasa ka terve konkurentsi siseressursside pärast (Organisatsiooni ... 2011).

Lisas 1 tuuakse kokkuvõtvalt välja eelnevalt vaadeldud struktuuritüüpide eelised ja puudused.

Kuigi eelnevalt kirjeldatud struktuuritüüpe peetakse ideaaltüüpideks, on neile tänasel päeval juurde arendatud kaasaegsemaid struktuuritüüpe ja kombinatsioone. Kui Thommen klassifitseerib oma teostes igale ettevõttele konkreetse struktuuritüüpi, siis Lawler on arvamusel (2006), et ükski struktuuritüüpidest ei sobi tänapäeval ettevõtetele eraldi kasutamiseks. Et saavutada edukus peab ettevõtte juht kõrvutama iga struktuuritüübi nõrkused ja tugevused ning sobitama nad äristrateegiaga. Seejärel tuleb struktuuritüübid prioritseerida ning kõige sobivamatest luua kombineeritud ehk hübriidstruktuur (Lawler 2006: 582). Kombineeritud struktuuritüüpide puhul mängib olulist rolli kõikide üksuste integratsioon. Integratsiooni all mõeldakse organisatsiooni ühinemise protsessi, millega saavutatakse püstitatud eesmärgid. Integratsioonil kui sellisel, on mitu erinevat meetodit ning meetodi valik sõltub peamiselt keskkonnast, kus

organisatsioon tegutseb. Kui keskkond on püsiv ning prognoositav, kasutatakse organisatsioonis hierarhilisi juhtimisstruktuure ning määratakse kindlaks toimimise reeglistik ning protseduurid. Kui välise keskkonna stabiilsus on väike või kiiresti muutuv, siis oleks vaja rohkem panustada huvigruppide ja töökollektiivide koostööle ning üksustevahelistesse koosolekutesse (Glumakov 2009: 224). Seega kui kasutada kombineeritud struktuuritüpe, peab kindlasti tähelepanu pöörama ka üksustevahelisele integratsioonile.

Kokkuvõtvalt on autor arvamisel, et kuigi tänapäeval tuginetakse organisatsioonide struktuuride loomisel ideaalstruktuuritüüpidele, siis arvestades erinevaid kaasaegseid mõjusid saame lõpptulemusena ikkagi rääkida kombineeritud ja kohandatud nõ hübriidstruktuuridest. Iga organisatsioon peaks struktuuri loomisel arvestama organisatsiooni eesmärkidega ning vajadusel struktuure kohendama ja kaasajastama. Eesmärgid peavad olema püstitatud korrektselt, nad peavad olema mõõdetavad ning töötajate poolt saavutatavad.

## **1.2. Organisatsiooni struktuur, eesmärgid ja tegevusjooned**

Organisatsiooni eesmärk, põhiülesanne, on organisatsiooni esimene psühholoogiline tunnus. Eesmärgiks ei saa olla kasumi teenimine, sest kasum on hea tegutsemise tagajärg ja äritegemise eeldus. Sellest lähtutakse äriplaani koostamisel. Juhi ülesandeks on luua organisatsioon, mis toimiks ja jääks kestma (Virovere 2005: 22). Iga organisatsiooni üks tähtsamaid jooni on tegutsemise sihikindlus. Ettevõttele, asutustel või nende allüksustel on kindlad eesmärgid, mille nimel nad tegutsevad ning mis teeb nende tegevuse vajalikuks. Vastupidisel juhul puudub neil mõte ning nende tegevus on küsitav. Eesmärk on nii juhtimise kui ka eri tegevusvaldkondade toimingute alg- ja lõpp-punkt (Üksvärav 2008: 105). Eesmärgid võivad olla nii lühi- kui ka pikaajalised, suuremates ettevõtetes on need pigem pikaajalised (vähemalt ühe aastased) seetõttu, et nende äkiline muutmine nõuab palju kooskõlastust erinevate üksuste ning info jagamist osapoolte vahel.

Sihi valikul peab juhil organisatsiooni tulevase võimaliku ja soovitava seisundi kohta olema kõigepealt oma ettekujutus ehk nägemus (visioon) (Üksvärav 2008: 106).

Visioon on inimesi liigitõmbav organisatsiooni tulevikuideaal, mis on raskesti, kuid reaalselt saavutatav ja millesse organisatsiooni liikmed usuvad. Visioon eksisteerib küll inimeste kujutluses, kuid ta pole lihtsalt unistus, vaid ambitsioonikas tulevikunägemus, mis esitab organisatsioonile kõrge eesmärgi ja teed selleni jõudmiseks. Visioon peab looma seose tänase ja homse vahel ning aitama töötajatel suhtuda tulevikku energiliselt ja motiveeritult, andma nende tööle mõte (Türk 2001: 34). Strateegiline visioon peegeldab aga seda, milliseks soovitakse organisatsiooni pikemas perspektiivis arendada. Sisuliselt on tegemist kõige üldisema eesmärgiga, milleni jõudmise vaheetappe täpsustatakse pika- ja lühiajaliste eesmärkide fikseerimise kaudu (Leimann 2003: 75). J.A. Belasco ja R.C. Stayler kinnitavad: „Pilt sellest, millised me peaksime olema homme, mitte aga sellest, millised me oleme täna või olime eile, sunnib meid strateegiliselt mõtlema. Juhtida tuleks pigem tulevikust tahapoole, mitte tänasest ettepoole“ (Belasco 2000: 94). Nägemus võib esineda nii ebamäärase unistuse kui ka selge kujutelmana. Kuid ta peab peegeldama tegelikkust tõeselt, olema usutav, töötama organisatsioonile senisest oluliselt paremat seisundit ning pälvima organisatsiooni liikmete heakskiidu. Täpselt piiritletuna ja sõnastatuna leiab nägemus väljenduse kutsumuses ehk eluülesandes (missioonis), mis visandab üldjoontes organisatsiooni tulevikusuunitluse ning on mõeldud teate edastamiseks „kes me oleme, mida me teeme ning kuhu me suundume“ (Üksvärav 2008: 106). Organisatsiooni missioon on õigustus organisatsiooni loomiseks ja on otseselt seotud selle organisatsiooni tuumikkompleksi ja väärtustega. Missioon peab siduma organisatsiooni liikmed ja andma aluse jõupingutusteks ühise eesmärgi nimel (Virovere 2005: 22). Missioon peab olema sõnastatud selgelt, meeldejäädvalt, atraktiivselt, reaalselt ja olema oma sisult ja vormilt eetilise. Missiooni võib esitada lausena, loosungina, traktaadina või ka skeemina. Missiooni käsitletakse sageli eesmärkide kõrgeima astmena, mis pole aga korrektne. Missioonil on eesmärkidega võrreldes oma spetsiifika (Türk 2001: 33):

- missioon on märksa püsivama väärtusega kui eesmärk ega ei muutu nii kergesti;
- missioon sisaldab peale majanduslik-pragmatiliste aspektide ja ühiskondlik-eetilisi aspekte.

Seega ei tohiks missiooni ja eesmärki omavahel segi ajada, sest tegu on siiski kahe erineva asjaga.

Sagedasteks probleemideks seoses visiooni ja missiooni määratlemisega on (Leimann 2003: 81):

- töötajad ei kaasata nende väljatöötamisse, mistõttu töötajad peavad neid eluvõõraks ja kahtlevad, kas neid saab realiseerida. Suure organisatsiooni puhul ei ole kõigi kaasamine võimalik, kuid sel juhul tuleb tagada töötajate maksimaalne informeeritus;
- nad on halvasti väljatöötatud või rakendatud, sageli võib näiteks kohata põhjendamatult kohmakaid ja keerukaid missiooni sõnastusi, aga keerukalt sõnastatud missioon, millest töötajad aru ei saa ja mida nad ei järgi, on kasutu;
- tegemist on nõ „moehaigusega“ – nad pannakse kirja, kuna nii teevad teised, samas mõistmata nende reaalsust tähtsust ettevõttele;
- töötajad peavad neid igapäevasest tööst eemalseisvateks;
- puudub tippjuhi toetus, mis on hädavajalik missiooni ja visiooni (aga ka põhiväärtuste) reaalseks juurutamiseks;
- neile pööratakse vaid teeseldud tähelepanu;
- neis nähakse esialgu kõigi probleemide lahendust aga kui seda ei saabu, siis entusiasmi ja kaasaelamine vähenevad järk-järgult;
- nad ignoreerivad teatud gruppide (nt klientide, omanike või töötajate) huve;
- juhid peavad kasutama sunnimeetodeid nende väljatöötamisel ja jälgimisel.

Ettevõtete missioone ja visioone võidakse ajapikku juhtkonna poolt muuta, kui ettevõttele on vaja anda uuem, kohandatum või täpsem eesmärk. Suurte organisatsioonide puhul aga pannakse missioon ja visioon paika mitmeks aastaks, reeglina selle aja jooksul ei muutu organisatsiooni tegevusala.

Organisatsiooni tõhusus on seotud eesmärkide püstitamise oskusega. Me elame informatsioonimaailmas, kus info edastamine ja töötlemine on väga suure tähtsusega (Valk 2003: 13). Burton ja Obel käsitlevad oma raamatus seisukohta, mis ütleb, et probleemid saavad alguse ebaselgetest ülesandest püstitusest. Mida ebaselgemad on ülesanded, seda suurem hulk informatsiooni tuleb otsustajatel läbi töötada (Burton

1998: 4-5). Siit võib järeldada, et organisatsiooni efektiivsemaks ja tõhusamaks toimimiseks tuleb alustada reaalsete ja põhjendatud eesmärkide püstitamisest. Organisatsiooni ülesehitus saab alguse küsimusest, mis on organisatsiooni eesmärk (Valk 2003: 13). Eesmärk on eelkõige teejuht otsustamisel, kuidas inimeste tegevuste vahel kooskõla saavutada ning organisatsiooni tegevustes tõhusus kindlustada. Olenevalt eesmärkidest määratakse kindlaks ettevõtte või asutuse tegevuste laad, vajalikud allüksused ja ametikohad, st nende hargnevus sügavuti ja laiuti. Eesmärkidest sõltuvad varade koosseis, suurus ja jaotus, kulude suunitlus ja ulatus, seosed teiste ettevõtete ja asutustega ning paljud muud organisatsiooni tegevuste olulised küljed. Eesmärkidest sõltuvad suuresti juhtimise moodused ja võtted (otsustamisõiguse keskendamine või hajutamine, suhtlemisviis). Eesmärgid on aluseks tulemuste ülevaatamisel ja saavutuste hindamisel. Eesmärgid on aluseks ka tegutsemisajendi ehk motiivi loomisel. Inimesele mõttekas eesmärk tekitab soovi kaasa lüüa, eesmärk saavutada. Eesmärgile jõudmine tagab mingi hüvituse (rahulolu, raha, ametikõrgenduse). Samas põhjustavad liiga kõrged eesmärgid organisatsiooni liikmeis lootusetuse ja pettumustunde, liiga madalad ei sunni aga neid oma võimeid täielikult kasutama (Üksvärav 2008: 107). Järgnevalt annab autor ülevaate Raoul Üksvärava poolt väljapakutud eesmärkide liikidest.

**Tabel 2.** Eesmärkide liigid

Eesmärk	Definitsioon	Kujundus
Üldine eesmärk	Ettevõtte või asutuse väljapoole suunatud tegevuste ja toimingute põhimõtteline ja üldkehtiv alus. Eesmärk on ette nähtud suhteliselt püsivaks rakendamiseks pikema ajavahemikku, aasta või enama väitel.	Kujundatakse tippjuhtimise tasandil. Need moodustavad aluse, millest lähtutakse üksikasjalike eesmärkide kindlaksmääramisel allpool.
Eripärane eesmärk	Organisatsiooni või tema osa kitsapiiriline ja lühiajaline eesmärk, mis on esitatud rakendamiseks sobivas	Suures organisatsioonis kujundatakse keskujuhtimise tasandil. Pisi-ettevõttes langeb kujundus juhi/ettevõtja



	vormis. Eesmärgid on kindlakoelised, nad on mõeldud kitsas tegevusvaldkonnas toimuva suunamiseks.	õlgadele.
--	---	-----------

Allikas: Üksvärv 2008: 108-110

Eesmärkide seadmisel kasutatakse läbi aegade mitmeid mudeleid. Enamlevinumateks peetakse neist kolme: *CRIME*, *EXACT* ja *SMART* mudelid.

*CRIME* mudelit (Karami 2007) kasutades kirjutatakse tavaliselt korporatiivseid eesmärke. Oluline on, et selle mudeli järgi koostatud eesmärgid oleksid töötajatele selged ja kiiresti mõistetavad: *Communicable* (kommunikeeritavad) – *Realistic* (realistlikud) – *Internally consistent* (kooskõlastatud sissepoole) – *Measurable* (mõõdetavad) – *Explicit* (selgesõnalised).

*EXACT* mudelit (Wilson 2007) iseloomustavad järgmised mõisted: *Exciting* (põnev) – *Measurable* (mõõdetav) – *Challenging* (pingutust nõudev) – *Time-framed* (ajaliselt määratletud).

Sihtmarkide sõnastamisel võib arvestada ka *SMART* reegleid (Hannagan 2008), mis tähendavad: *Specific* (spetsiifiline) – *Measurable* (mõõdetav) – *Achievable* (saavutatav) – *Realistic* (realistlik) – *Timely* (õigeaegne).

Järgnevalt annab töö autor omapoolse hinnangu *CRIME*, *EXACT* ja *SMART* mudelitele eelduste ja puuduste näol. Tulemusega on võimalik tutvuda tabelis 3.

**Tabel 3.** Eesmärkide seadmise mudelid

Mudel	Eelis	Puudus
<i>CRIME</i>	Selgesõnaline ja lihtne	Jääb arusaamatuks kas organisatsiooni sees on olemasoleva ressursiga võimalik antud eemärki täita või mitte
<i>EXACT</i>	Selgesõnaline ja lihtne	Jääb arusaamatuks kas püstitatud eesmärgid on üldse saavutatavad või mitte

<i>SMART</i>	Mudel on organisatsioonikäitumise teoreetikute seas leidnud kõige rohkem positiivset vastukaja	Puudub
--------------	--	--------

Allikas: Autori koostatud

*SMART* mudel on organisatsioonikäitumise teoreetikute seas leidnud kõige rohkem positiivset vastukaja ja sestap käsitletaksegi töös edaspidiselt antud mudelit. Töö empiirilises osas annab autor hinnangu, kas Elionis kehtestatud suured aastaeesmärgid vastavad *SMART* põhimõtetele või mitte.

Eesmärgid tuleks sõnastada, arvestades mõningaid põhinõudeid nende suhtes. Juhtimisõpikutes on tavaliselt formuleeritud järgmised tingimused eesmärkidele (Leimann 2003: 86):

- prioriteetsus;
- mõõdetavus, konkreetsus, spetsiifilisus (nt „vähendada kulusid, maksimeerida kasumid, tegutseda efektiivsemalt“ ei kõlba);
- keskendatus tulemusele, mitte tegevusele („tegeleda klienditeeninduse parandamisega“ pole just parim sõnastus);
- seotus kindla ajakavaga (tähtajad);
- reaalsus, eesmärgid olgu pingutust nõudvad, kuid saavutatavad;
- omavaheline kokkusobivus;
- aktsepteeritus töötajate poolt.

Autor on arvamusel, et eesmärkide välja töötamise järgselt on oluline koheselt määrata ka tegevusjoon, mille abil hakatakse neid eesmärke saavutama. Tegevusjoone kehtestamisel on aga oluline mitte lähtuda ülevalt alla printsiibist, vaid plaani koostamisse kaasata ka spetsialiste.

Tegevusjoon ei väljenda eesmärki, vaid määrab kindlaks selle saavutamise viisi. See on juhtnõör eesmärkide saavutamise kokkusobivate sammude astumiseks. Tegevusjoon näitab, missugust teed mööda tuleb minna, et jõuda sinna, kuhu tahetakse. Asjaosalistele peab see näitama, mida organisatsioon eesmärkide taotlemiseks teeb ja mida mitte. Ühtlasi suunama nende mõttekäiku otsustamisel, käitumist tegutsemisel ja lahenduste

otsingul, menetluste ja võtete rakendamisel. Tegevusjoon ei ole midagi niisugust, mis põhineb ainult ettevõtte või asutuse juhtide, eelkõige tippjuhi arusaamadel ja eelistustel. See väljendab ka organisatsiooni liikmete arvamust ning organisatsiooni kultuuri. Mõjutab kõiki töötajaid, kes peavad teadma, mida üks või teine tegevusjoon endast kujutab. Parema arusaamise, kaasaminemise ja elluviimise huvides on otstarbekas, et organisatsiooni liikmed saaksid tegevusjoone kujundamisel kaasa lüüa. Tegevusjoon on korduva olulise küsimuse lahendamiseks mõeldud püsiva iseloomuga tegutsemisjuhend (Üksvärv 2008: 112). Tabelis 4 toob autor välja tegevusjoonte erinevad liigid.

**Tabel 4.** Tegevusjoonte liigid

<b>Tegevusjoone liik</b>	<b>Selgitus</b>
Tegevuste põhijoon	Määratakse kindlaks ja kehtestatakse kogu ettevõtte või asutuse ulatuses. Pikaajaline ja kuulub ümberkujundamisele ainult tegutsemistingimuste olulise muutmise korral.
Üldine tegevusjoon	Kehtib kogu ettevõtte või asutuse suhtes, kuid on loomult lühiajalisem, piiritletud mingi ajavahemikuga. Eesmärkide muutmisel võib antud tegevusjoon vajada täpsust või koguni ümbertegemist.
Kohalik tegevusjoon	Tõlgitseb ja täpsustab tegevuse põhijoont või üldist tegevusjoont ettevõtte või asutuse mingis osas (talitus, osakond) või tegevusvaldkonnas (tootmine, turustamine).

Allikas: Üksvärv 2008: 113

Kogu organisatsiooni hõlmavate eesmärkide ja tegevusjoonte sätestamiseks on vaja astuda kolm omavahel seotud sammu (Üksvärv 2008: 117):

- iga keskkonnas esineva suundumuse (trendi) kindlakstegemine, mis võiks organisatsiooni tegevust oluliselt mõjutada;
- organisatsiooni kui tervikule eesmärkide ja tegevusjoonte kogumi väljatöötamine (rahalised, tooted ja teenused, töötajaskond jne);
- organisatsiooniliste eesmärkide ja tegevusjoonte astmestiku järjestamine, s.o alaeesmärkide omavaheline reastamine.

Autor nõustub ülaltoodud sammudega ja on arvamisel, et alaeesmärgid peavad olema omavahel seotud ning omakorda toetama peaesmäärke.

Üldlevinud on eesmärgi ja tegevusjoone kooskõlastamine jooksva töö käigus. Tippjuhid, aga ka teised mõlgutavad aeg-ajalt mõtteid, missuguseks peaks kujundama ettevõtte või asutuse tuleviku. Täpsemalt piiritlemata ja sõnastamata põhimõttelise mõtteväljatustena esitatakse need teistele seisukoha võtmiseks. Kooskõlastamise käigus lisandub neile vastuväiteid, täiendusi ja parandusi, mille tagajärjel esitatud eesmärk või tegevusjoon lükatakse tagasi või kiidetakse heaks (Üksvärv 2008: 117).

Kokkuvõtvalt on autor arvamisel, et organisatsiooni struktuur ja eesmärgid on omavahel tihedalt seotud. Oluline on, et eesmärk vastaks organisatsiooni missioonile ja visioonile, samas tohi eesmärki ja missiooni omavahel segi ajada – viimane on pikaajalisema perspektiiviga ning ei ole nii kergesti muudetav. Lisaks eeltoodule peab olema igal eesmärgil oma tegevusjoon ehk selle tulemuse saavutamise viis. Eesmärkide kehtestamisel on autori arvates kõige efektiivsem lähtuda *SMART* mudelist, sest antud mudel on saanud kõige rohke positiivset vastukaja organisatsioonikäitumise teoreetikute poolt.

### **1.3. Organisatsiooni struktuuri mõju eesmärgi saavutamisele ja struktuuri kujundavad tegurid**

Organisatsiooni jätkusuutlikkuseks on vajalik organisatsioonile püstitada eesmärgid ja nende saavutamiseks määrata teatud ülesanded ja tegevused. Struktuur jagab aga kogu organisatsiooni erinevateks üksusteks ja jagab vajalikud ülesanded antud üksuste vahel. Kindel struktuur aitab kaasa sellele, et määratud ülesannete täitmine on omavahel koordineeritud ja kontrollitud selliselt, et organisatsioon täidab talle terviklikult püstitatud ülesanded. Organisatsiooni struktuur tagab alljärgnevad mõjud, mis aitavad kaasa eesmärkide saavutamisel (Rollinson 2005: 461):

- ülesanded täidetakse õigesti järjekorras;
- tegevused on koordineeritud ja kontrollitud;
- vastuvõetavad otsused on asjakohased ja vajalikud saavutamaks määratud eesmärke;

- vastutus ja volitused, mis aitavad täita teatud ülesandeid, on määratud indiviididele ja rühmadele, kes omakorda on nõus võtma vastutust antud ülesannete täitmiseks;
- ressursse kasutatakse tõhusalt ja tulemuslikult, selliselt et ressursside kasutamise tase on võrdväärne tegevuste toimega ning et täidetakse ainult neid ülesandeid, mis on tegelikult vajalikud eesmärkide täitmiseks.

Organisatsiooni struktuure hakatakse kujundama organisatsiooni loomisel. Struktuuri kujundamise protsessi mõjutavad mitmed tegurid. Nendest põhilisteks on kuus võtmeelementi: töö spetsialiseerimine, liigendamine, käsuliin, kontrolliulatus, tsentralisatsioon ja detsentralisatsioon ning formaliseerimine. Edasiselt antakse ülevaade eelnimetatud organisatsiooni struktuuri kujundamise võtmeelementidest.

Spetsialiseerumine näitab, kuidas on organisatsiooni ees seisavad ülesanded jaotatud ametikohtade vahel. Kui spetsialiseeritus on madal, tehakse ühel ametikohal paljusid omavahel erinevaid töid. Kõrge spetsialiseerituse korral on ühel ametikohal tehtavate erinevate tööde ja toimingute arv piiratud (Roots 2005: 13). Suuremad Eestis tegutsevad ettevõtted on loonud igale töökohale ametijuhendi, mida töötaja kohustub täitma. Ruth Alase (2004: 80-81) arvamuse kohaselt võib spetsialiseerumise korral töötaja konkreetse ülesande täita väga tulemuslikult, samuti mida kitsamad on tema tööülesanded, seda lihtsam on välja arendada just selleks tööks vajalikku sisseseadet. Kui töötaja puudub või lahkub töölt, on lihtne kedagi teist välja õpetada. Kuigi spetsialiseerumine on kõige enam levinud tootmise või operatsioonide tasandil, on paljud organisatsioonid laiendatud spetsialiseerumise baaselementide kasutamist ka juhtumistasanditele ja spetsialistidele.

Võimuhierarhia kirjeldab käsuliine (kes saab kellelt korraldusi, kes annab kellele aru) ja juhtimisulatust (juhile vahetult alluvate töötajate arv). Kui juhtimisulatus on väike, kasvab juhtimistasemete arv ja seeläbi ka juhtimispüramiidi kõrgus. Kui juhtimisulatus on suur, siis on juhtimistasemeid vähem ja võimupüramiid seetõttu lamedam (Roots 2005: 14). Võimuhierariat võib kokkuvõtvalt kutsuda nõ astmeliseks alluvuseks, kus juhtimispüramiidi ülemises otsas on juhid ja alumises alluvad.

Kontrollimine on standardite kehtestamine, tulemuste hindamine vastavalt kehtestatud standarditele ning organisatsioonide eesmärkide mittevastavate tegevuste korrigeerimine (Alas 1997: 9). Kontrolli ulatus näitab töötajate arvu, keda üks juht saab edukalt kontrollida. Kontrolli- ehk juhtimisulatuses nimetatakse töötajate arvu, kes annavad juhile otse aru. Töötajate arv võib alata ühest ega ulatu tõenäoliselt üle saja. Juhtimisulatus suurenedes muutub kontroll ja koordineerimine keerulisemaks. Juhile otse aru andvate töötajate arv on tavaliselt kümme kuni kaksteist. Sellest suurema arvu töötajate puhul rakendatakse tavaliselt lisaks ühte juhtimis- või kontrollitasandit (Brooks 2006: 203). Samas peab nentima, et kontrolliulatus erineb organisatsiooniti ning oleneb eriti töö või projekti iseloomust.

Tsentraliseeritus näitab, mil määral on formaalne otsustusõigus organisatsioonis kontsentreeritud ühe inimese, üksuse või tasandi kätte, võimaldades töötajatel minimaalset osalemist oma tööd puudutavate otsuste tegemisel. Kõrge kontsentreeritus viitab kõrgele tsentraliseeritusele, madal kontsentreeritus detsentraliseeritusele. Tsentraliseerituse eeliseks on erinevate struktuuriüksuste töö ühtlustamine. Sellisel juhul rakendatakse juhtide võimeid maksimaalselt, vähendatakse määramatust ning tõstetakse kontrolli. Teisalt, detsentraliseerituse kasuks räägib asjaolu, et ühes keskses punktis pole võimalik omada täiuslikku informatsiooni ega seda mõista kõigi otsuste langetamiseks. Mida komplekssemad on tingimused, seda vajalikum on delegeerida otsustusõigus nendele inimestele, kes suudavad neid tingimusi mõista ja neile intelligentselt reageerida. Detsentraliseeritult langetatakse otsuseid kiiremini, mis tagab kiirema kohanemise väliskeskkonna muutustega. Tippjuhtidel jääb seega rohkem aega sisuliste ülesannete lahendamiseks. Üheks väga oluliseks detsentraliseerimise põhjuseks on motivatsiooni loomine töötajatele. Loovad ja intelligentsed isiksused vajavad ruumi otsustamiseks, mistõttu nende värbamine ja kinnihoidmine organisatsioonis lisaks initsiatiivi ärakasutamisele on paljuski sõltuv neile usaldatud otsustusvabadusest. Sellise motivatsiooni loomine on vältimatu spetsiifilisi erialaseid teadmisi nõudvatel töökohtadel, samuti juhtivkohtadel tippjuhtkonnast allpool. Töötajate kaasamine otsustamisse aitab kaasa nende pühendumisele eesmärkide elluviimisel ning seeläbi organisatsiooni efektiivsemale toimimisele (Lemmik 1999: 9). Autor on arvamisel, et tsentraliseerituse taseme peaks määrama lähtuvalt organisatsiooni eesmärkidest. Kaaluda võiks ka kombineeritud variante, näiteks projektipõhelist detsentraliseeritust,

kus konkreetse ülesande lahendamiseks on antud otsustusõigused, kuid säilib aruandluskohustus.

Formaliseeritud organisatsioonis on palju reegleid ja ettekirjutusi. Organisatsiooni kui terviku, selle struktuuriüksuste ning üksiktöötajate poolt täidetavad funktsioonid on detailselt kirjeldatud ning nende ettekirjutuste täitmist jälgitakse. Formaalses organisatsioonis on palju paberimajandust. Formaalses organisatsioonis on esikohal funktsioon, mida tuleb täita. Mitteformaalses organisatsioonis on paberlikku asjaajamist järelikult vähem või puudub sootuks (Roots 2005: 11-12). Formaalseid organisatsioone võiks iseloomustada kui väga täpselt paika pandud reeglistikke järgivaid organisatsioone. Autori arvates võib selliste organisatsioonide hulka liigendada riigiasutusi ja ettevõtteid, kelle tegevusala on tihedalt seotud riigiasutuste poolt väljaantud seadustega.

Organisatsiooni struktuuri kujundamisel tuleb silmas pidada, et antud kujundamise tulemusest sõltub kogu juhtimisstruktuur. F. Badea, V. Deac, C. Dobrin ja C. Radu (2010: 68) on välja toonud, et iga struktuurimuudatus organisatsioonis muudab ka juhtimisstruktuuri. Samas toob autor välja A. Kubraki, K. Kovali, V. Kavaliauskase ja A. Sakalase vastandliku arvamuse (2007), et juhtimisstruktuuri muutmine ei pea olema esimene samm organisatsioonistruktuuri muutmisel, tuleks alustada mittejuhtivatest üksustest. Et tõhustada töötajate tootlikkust, peab täiustama vertikaalset struktuuri – erinevate rühmade spetsialistid peaksid tegelema konkreetsete ülesannetega, juhid nende tasustamisega ja tugimeeskonnad pikaajaliste kasvustrateegiatega ning kõikidel peaks olema selgesti määratletud vastutusala (Lowell, Joice 2006). Samas on autor arvamusel, et selline liigitamine toimib vaid suurte organisatsioonide puhul.

Kui organisatsiooni struktuure hakatakse kujundama organisatsiooni loomisel. Daft on välja toonud alljärgnevad tunnused, mis ilmnevad juhul kui organisatsiooni struktuur on korraldatud puudustega või selles eksisteerivad suured vead (Daft 2010: 127-128):

- Otsused võetakse vastu liiga hilja ja nad pole kvaliteetsed. Otsustajad võivad olla ülekoormatud - hierarhiliselt jõuavad nendeni liiga paljud probleemid ja otsustamist vajavad küsimused. Delegeerimine madalamale võib olla aga ebapiisav. Halva kvaliteediga otsused tulenevad aga sellest, et vajalik info ei

pruugi jõua otsustajani. Informatsiooni suunamine kas horisontaalses või vertikaalses suunas ei pruugi anda soovivat otsuste kvaliteedi tulemit.

- Organisatsioonid ei ole innovaatilised tänapäevases kiiresti muutuv keskkonnas. Üks põhjustest, mis uuendused puuduvad on see, et erinevate osakondade vahel puudub horisontaalne koordineeritus. Ei piisa ainult sellest, kui näiteks turundusosakond selgitab klientide vajadused ja arendusosakond selgitab tehnoloogilised võimalused, vaid mõlemate osakondade tegevused peavad ühise eesmärgi saavutamiseks olema omavahel koordineeritud. Organisatsiooni struktuur peab täpsustama ka osakondade ülesanded, mis sisaldavad muus osas ka keskkonna analüüsi ja innovatsiooni.
- Töötajate töövõime langeb ja püstitatud eesmärgid ei saa täidetud. Töötajate töövõime võib langeda juhul, kui organisatsiooni struktuur ei näe ette selgeid eesmärke, ülesandeid ja koordineerimise mehhanisme. Struktuur peaks olema ka piisavalt selge ja arusaadav, et sellele järgneks tõhusus.
- Liiga palju eksisteerib konflikte ja vastuolusid. Organisatsiooni struktuur ühendab omavahel erinevate osakondade eesmärke ja seob need ühtseks organisatsiooni eesmärgiks. Kui erinevad osakonnad tegutsevad aga ühtsest eesmärgist mööda või kui osakondade prioriteedid on seatud eesmärgist mööda, siis võib see tuleneda sellest, et struktuuril on ebapiisavad horisontaalsed seosed.

Kui olemasolevas struktuuris esineb palju vigu, siis tuleb kaaluda organisatsiooni struktuuri täiendamist või kogunisti asendamist. Stanford (2005) soovib organisatsiooni struktuuri muutmisel viite sammu (Anderson 2010: 267-268):

1. Muudatuste ettevalmistuse samm hõlmab olemasoleva struktuuri hindamist ning kirjeldab eesmärke, mida kavatakse saavutada ümberkorraldustega.
2. Organisatsiooni struktuurimuudatused võivad olla väga häirivad. Seega kui muudatuste kohta lekib info töötajateni ning nad tunnevad sellest tulenevalt ärevust, võivad nad vahetada meeskonda, juhti või töökohta. Et seda vältida, tuleks saada tagasisidet uue struktuuri kohta võimalikult paljudelt töötajatelt juba varakult.



3. Alternatiivide kaalumine. Siinkohal tuleks kaaluda mitte ainult alternatiivseid struktuure, vaid ka seda kuidas nad mõjutavad toimuvaid protsesse, tasustamissüsteeme, tööliste valikut ja oskuste arendamist.
4. Kommunikatsioon töötajatele ning vajadusel nende abistamine.
5. Peale muudatuste elluviimist tuleb tulemit jälgida ja analüüsida ning vajadusel teha täiendavaid muudatusi ja kohandusi.

Organisatsioonistruktuuride muutmine toob kaasa nii sise- kui ka välismõju organisatsioonile tervikuna. Juhtimisstruktuur peab olema seotud ettevõtte äristrateegiaga ning -eesmärkidega, mida ettevõtte soovib tegevuse jooksul saavutada. Üheks peamiseks ülesandeks on spetsialistide väljaõpe, professionaalne ettevalmistus ning kaasamine olemasolevatesse projektidesse (Organizational ... 2007). Seega peaks organisatsiooni struktuuri kujundamisel või muudatuste sisseviimisel arvestama ka võimalike juhtimisstruktuuri muudatustega ning neid vastavalt eesmärgile kohandama. Juhtimisstruktuuri muudatustega tuleks alustada alt poolt ning vajadusel liikuma struktuuriredelil ülespoole.

Kokkuvõtvalt võib öelda, et organisatsiooni struktuuri kujundamisel mängivad olulist rollid paljud tegurid. Nendest põhilisteks on eelnimetatud võtmeelemendid: töö spetsialiseerimine, liigendamine, käsuliin, kontrolliulatus, tsentralisatsioon ja detsentralisatsioon ning formaliseerimine. Organisatsiooni struktuuri muutmisel või asendamisel peab aga silmas pidama, et muutub ka juhtimisstruktuur ning muudatused avaldavad nii sise- kui ka välismõju organisatsioonile tervikuna. Samas on oluline viia muudatusega kaasnev sõnum ka kõikide organisatsiooni töötajateni, selgitamaks ja tõestamaks muudatuste vajadust.

## **2. ELION ETTEVÕTTED AS ORGANISATSIOONI STRUKTUURI JA EESMÄRKIDE ANALÜÜS**

### **2.1. Elion Ettevõtted ASi struktuuri uurimise metoodika ja struktuuri ülevaade**

Antud uurimustöö eesmärgi, teha ettepanekuid, kuidas Elion Ettevõtted ASi struktuuriga toetada organisatsiooni eesmäärke ja sellele hinnangu andmine, täitmiseks viis autor eelkõige läbi ankeetküsitluse Elion Ettevõtted AS töötajate seas. Antud küsimustikuga on võimalik tutvuda lisas 2. Uurimistöö teise praktilise osana viis autor läbi intervjuu Elion Ettevõtted AS personalidirektori Maria Kütiga, selgitamaks Elioni struktuuri olemust ja kuidas seda kujundatud on. Intervjuu küsimused on väljatoodud lisas 3. Autori arvates oli oluline uurida Elioni personalidirektori käest Elioni struktuuri ajaloo ja selle muutmise kohta lähiminevikus ning ankeetküsitluses keskenduda spetsialistide arvamusele, kuidas nende arvates on korraldatud organisatsiooniline eesmärgistus ja kui tõhus see on.

Koostöös juhendajaga koostati töö esimese praktilise osa jaoks ankeetküsitlus, mis sisaldas küsimusi ning valikut võimalikest vastustest. Eelnevalt oli vastajal vastuse andmiseks vajalik tutvuda küsimusega. Seejärel tuli vastata 1-5 hinnete skaalal, kus hinne 1 tähendas väitele kõige negatiivsemat hoiakut ning hinne 5 kõige positiivsemat hoiakut. Kokku tuli vastajatel vastata kuue valikvastustega küsimusele. Vastavalt vastajate hinnangule sai autor iga küsimuse puhul määrata kvantitatiivsel meetodil iga vastuse osakaalu nii iga üksuse eraldi kui ka terve ettevõtte puhul.

Ankeetküsitluses ei esitatud sotsiaal-demograafilisi küsimusi, sest autori arvates ei olnud see töö eesmärgi täitmise koha pealt oluline. Samuti käsitletakse Elionis kõiki

töötajaid võrdväärselt, olgu tegemist mehega või naisega, noore või eaka, suurlinnas või maakonnas elavaga.

Küsitluse tulemusena selgus töötajate arusaam püstitatud eesmärkide osas, hinnang koostööle nii oma üksuses sees kui ka üksustevaheliselt. Alltoodud tabel 5 näitab kokkuvõtvalt, mida sooviti saavutada ankeetküsitluse küsimustega ja mis oli iga küsimuse eesmärk.

**Tabel 5.** Uuringu küsimustiku eesmärgid

Küsimus	Küsimuse eesmärk
Kuidas suhtud Sinu üksusele püstitatud eesmärkidesse?	Eesmärk oli teada saada, kuidas töötajad nendele püstitatud eesmärkidesse suhtuvad. Tulemuseks saadi hinnang erinevate üksuste püstitatud eesmärkidest ning nendesse suhtumist töötaja poolt.
Mil määral suudad oma osakonnaga/grupiga täita üksusele püstitatud eesmärgid?	Küsimuse eesmärk oli teada saada töötaja hinnang üksuse eesmärkide täitmise suhtes, kas üksusele püstitatud eesmärgid on üldse võimalik täita.
Kas Sinu meelest on üksus, kus Sa töötad, piisavalt suur, et täita osakonnale/grupile püstitatud eesmärgid?	Eesmärk oli teada saada, kuidas töötajad suhtuvad üksuse suurusesse, kas võimalikud probleemid eesmärkide mittetäitmisel võivad tuleneda üksuse suurusest, kas üksus on vastaja meelest liiga suur või väike.
Kuidas hindad üksusesisese koostöö efektiivsust pidades silmas osakonna/grupi eesmärgid?	Eesmärk oli leida võimalikke probleeme erinevate struktuuriüksuste püstitatud eesmärkide osas.
Kuidas hindad üksuste vahelise koostöö efektiivsust pidades silmas püstitatud eesmärgid?	Eesmärk oli teada saada töötajate hinnangut tehtavale koostööle
Kuidas hindad kas Elioni olemasolev struktuur aitab saavutada püstitatud eesmärgid?	Eesmärk oli teada saada kas Elioni olemasolev struktuur aitab saavutada püstitatud eesmärgid või mitte.

Allikas: autori koostatud.

Valminud küsimustiku said kõik ettevõtte kaheksa üksuse töötajad (1565 inimest) ja vastamine oli avatud nende jaoks seitsme päeva vältel. Küsitlus viidi läbi ajavahemikus 08.11.2012-14.11.2012. Küsitlus oli internetipõhine ning koostatud [www.justask.ee](http://www.justask.ee) keskkonnas. Küsimustiku avaldamise kuupäeval laekus vastuseid 189 respondendilt,

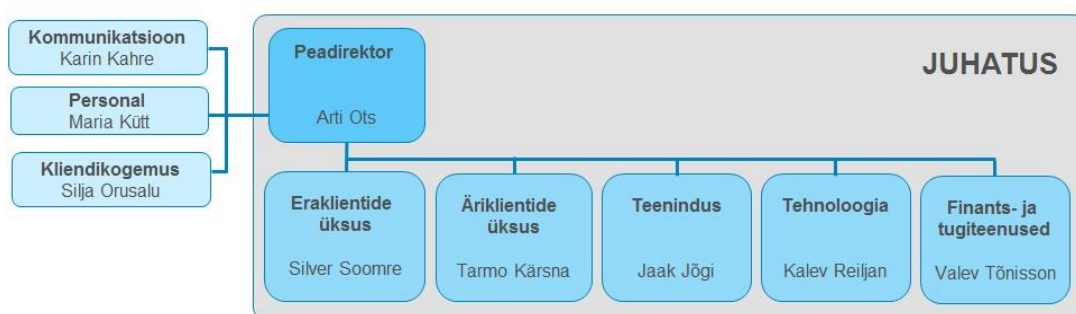
mis moodustab umbes 78% kõikidest vastajatest seitsme päeva jooksul. Kokku vastas küsitlusele 243 töötajat, mis teeb pea 16% kõikidest Elioni töötajatest.

Ankeetküsitluse andmete analüüsimisel kasutas autor kvantitatiivse analüüsi meetodit, sest küsimustele vastamisel oli respondentidel vaja kasutada hinnangut 1 kuni 5 skaala järgi. Kvantitatiivse meetodi kasutamisel pidas autor vajalikuks kasutada võrdlemist organisatsiooni erinevate üksuste tulemuste vahel.

Küsitletute tagasiside vastajatelt oli positiivne. Seitse vastajat soovisid saada tagasisidet tulemuste osas, neist viis kuuluvad Elion Ettevõtted AS tippjuhtkonda. Käesoleva bakalaureusetöö teema aktuaalsust tõestab ka see fakt, et ka Elioni peadirektor Arti Ots avaldas soovi tutvuda töö tulemusega. Kindlasti võimaldatakse neil tutvuda küsitluse tulemustega ning töö autori tehtud analüüsiga.

Töö empiirilise osa teine pool seisnes intervjuu läbiviimises Elion Ettevõtted AS personalidirektori Maria Kütiga. Selle tarvis töötati välja koostöös juhendajaga intervjuu küsimustik, millega on võimalik põhjalikumalt tutvuda lisas 3. Intervjuu eesmärk oli selgitada Elioni struktuuri olemust ja kuidas seda läbi aja kujundatud on. Intervjuu käigus paluti M. Kütil vastata kaheksale küsimusele. Kuna vastused olid laialivalguvad ning ei andnud konkreetset ülevaadet vastusele, siis intervjuu tulemused on kommentaaridena välja toodud peatükis 2.2.

Elioni personalidirektori sõnul jagunevad Elioni üksused põhiprotsessi panustatavateks (eraklientide üksus, äriklientide üksus, teenindus, tehnoloogia, finants- ja tugiteenused) ning toetava funktsiooniga üksusteks (kommunikatsioon, personal, kliendikogemus), vt joonis 1.



**Joonis 1.** Elioni struktuuri lihtne skeem (Elioni siseportaal).

Eraklientide üksuses tegeletakse Elioni põhiteenuste (internet, televisioon, telefon) ja sisuteenuste (nutiTV, nutiKodu, videolaenus, salvestamine jm) arendamise ning eraklientidele suunatud turunduse, müügi ja teenindusega, sh kaubamüügiga Elioni poodides ja e-poes. Lisaks sellele tegelevad eraklientide üksuse spetsialistid e-kanalite arendamise ja finantseerimisteenuste pakkumisega.

Äriklientide üksuses tegeletakse nii suurtele kui väikestele äriklientidele suunatud turunduse, müügi ja teenindusega. Lisaks tegeletakse IT infrastruktuuri lahenduste müügi ja IT halduse pakkumisega äriklientidele. Äriklientide ärijuhid vastutavad selle eest, et ettevõtte pakuks Eesti firmadele väärtust läbi oma teenuste ja teeninduse kaudu, ning seisavad hea äriklientide lojaalsuse, Elioni kasumlikkuse eest ja Elioni jätkusuutlikkuse eest selles segmendis.

Teenindusüksuse spetsialistid nõustavad kliente igapäevaselt nii telefoni teel, sotsiaalmeedias kui kliente nende kodudes ja kontorites. Nende ülesannete hulka kuuluvad näiteks tehniline nõustamine, teenuste taastamine, toodete paigaldamine, rikete kõrvaldamine ja kliendipöördumiste ennetamine. Ärikvaliteedi talituse töötajad tegelevad igapäevaselt teemadega, mis aitavad tõsta klientide teenindamise kvaliteeti ja efektiivsust, arvelduse ja infosüsteemide talituse töötajad juhivad arveldusprotsesse ja haldavad infosüsteeme.

Tehnoloogiaüksuses töötavad spetsialistid, kes tegelevad strateegiliselt nii võrgu, teenuste kui seadmete arendustegevuse, planeerimise, ehitamise ja haldamisega. Tehnoloogia üksuse spetsialistid tagavad üle-Eestilise töökindla võrgu, uute võrgusõlmede ehitamise ning interneti ja nutiTV leviala laiendamise. Ühtlasi pakutakse

võrguteenuseid teistele sideettevõtjatele nii Eestis kui välismaal ning tegeletakse teenuste ekspordiga laiemalt.

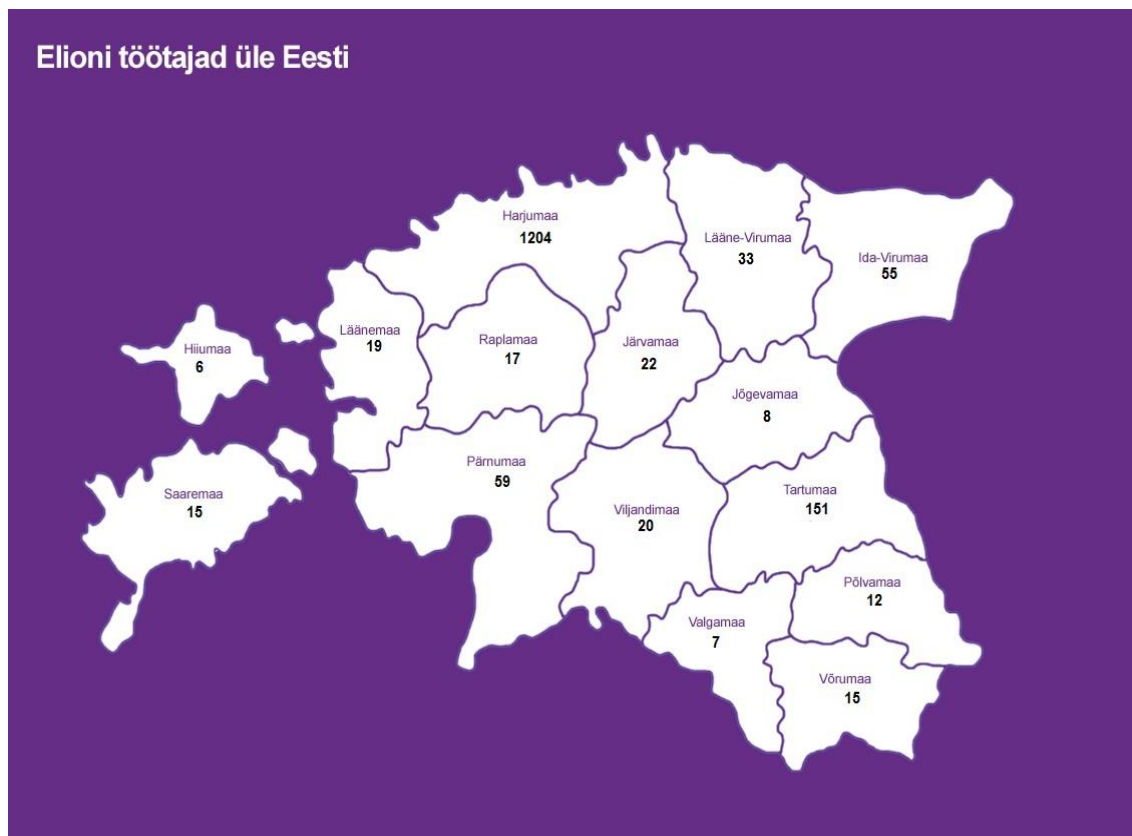
Finants- ja tugiteenuste üksusesse kuuluvad inimesed, kes tegelevad igapäevaselt Elioni raamatupidamise ja ärianalüüsiga, et luua vajalik info ettevõtte juhtimiseks. Samuti kuuluvad üksusesse juristid ning krediidikontrolli ja riskijuhtimisega tegelevad spetsialistid. Finants- ja tugiteenuste üksus hoolitseb lisaks ka selle eest, et kõigil Elioni töötajatel oleks tulemuslikuks tööks vajalik keskkond, töövahendid, transport, bürooteenused jms.

Personaliüksuse spetsialistid pakuvad juhtidele parimat tuge oma meeskondade kujundamisel, motiveerimisel, arendamisel ning töötajatele kindlust korrektsetes ja kaasaegsetes töösuhetes. Samuti toetatakse läbi erinevate arendus- ja koolitustegevuste organisatsiooni arengut ning aidatakse töötajatel tõsta oma kompetentsi, et saavutada suurepäraseid tulemusi.

Kommunikatsiooni üksuse spetsialistid vastutavad sujuva ja läbimõeldud sise- ja väliskommunikatsiooni ning meediasuhtluse eest. Kliendikogemuse üksuse inimesed vastutavad turundus- ja kliendiuuringute valdkonna eest, perioodiliselt viiakse läbi ja analüüsitakse kliendikogemuse ja suhtepõhise soovitusindeksi uuringuid.

Autor on seisukohal, et kõik Elion Ettevõtted AS organisatsiooni struktuurid on omavahel seotud ühiste Elioni peaesmärkidega. Lisaks on kehtestatud igas üksuses oma spetsiifilised eesmärgid, mis toetavad peaesmärkide saavutamist Elion Ettevõtted ASis tervikuna.

Järgnevalt toob autor välja Elioni töötajate paikemist üle Eesti maakonnapõhiselt. Töötajate paiknemine ei ole seotud ühe või teise maakonna suurusega vaid klientide kontsentratsioonist ning teenuseid toetavate seadmete asukohast.



**Joonis 2.** Elioni töötajate paiknemine üle Eesti (Elioni siseportaal).

Iga üksus jaguneb omalt poolt talitusteks, osakondadeks ja gruppideks. Intervjuu käigus selgus, et Elioni üksused olid samad läbi aegade, kaasaarvatud ka Eesti Telefoni ajal. Ettevõtte struktuur on selliseks nagu ta on täna, kujunenud ajalooliselt ning seda muudetakse kui muutub missioon või visioon. M. Küti sõnul ei ole Elioni juhtkonna jaoks primaarne vastata küsimusele kui kõrge või madal on tsentraliseeritus või formaliseeritus. Olulist rolli pole ka teoreetilistel skeemidel ja mudelid vaid pigem lähtutakse töötajate kultuurist ja vajadustest.

Personalidirektori arvates on Elioni struktuur tihedalt seotud ettevõtte strateegiliste eesmärkidega. Ettevõtte püstitab igal aastal konkreetsed eesmärgid. Nende eesmärkidega on seotud kõik üksused, vaatamata sellele, kas üksus saab mõjutada eesmärgi saavutamist või mitte. Igas üksuses, talituses, osakonnas ja grupis on lisaks Elioni üldeesmärkidele paigas ka enda eesmärgid. Neid kooskõlastatakse iga aasta alguses talituse ja üksuse siseselt kuna need on väga spetsiifilised.

Autori info kohaselt kuulusid minevikus Elioni esindused eraldiseisvale ettevõttele nimetusega Elion Esindused AS. Personalidirektori arvates ei olnud antud juhul esindusel kindlat rolli ning eesmärgistatust kogu ettevõtte kontekstis ning seejärel jõuti otsusele liita esindused Elion Ettevõtted ASiga. „Ei olnud väga head rolli endisele esinduste tegevjuhile. Tegemist oli inimestepõhise muudatusega, et tekiks ühine juhtimistasand“ (Kütt, autori intervjuu, 2013). Antud tegevus aitas täpsemalt eesmärgistada Elioni struktuuri. Tänapäeval eksisteerivad Elionis mõned grupid ilma osakonnata, samamoodi grupid ilma grupijuhita (nt kahe grupi peale on üks grupijuht). Antud situatsioon on vastuvõetav üksuste juhtide poolt juhul kui mõlemal grupil on sarnane tegevus, väike töötajate arv ja need paiknevad ühes piirkonnas.

M. Küti väitel tehakse struktuurimuudatusi Elionis pidevalt, kuid ainult üksuste sees (talitus, osakond, grupp). Suuremad struktuurigrupid on aga paigas ja need ei muutu. Struktuurimuudatused on tihedalt seotud Elioni ärieesmärkide saavutamiseks. Näiteks aastal 2013 teenindusüksuse üheks eesmärgiks oli tegevuste automatiseerimine ja sellevõrra inimressursi vähendamine. Vananenud tooted ja teenused, mida hetkel uutele klientidele enam ei pakuta, tuleb sulgeda, sest need on samamoodi seotud suure inimressursi töömahuga. Aastal 2011 loodi Elionis uus meeskond, kes on pidavas kontaktis TeliaSonera Soome üksustega. Peategevuseks on andmete sisestamine erinevatesse andmebaasidesse. TeliaSonera jaoks tähendab antud tegevuste delegeerimine suuremat kulude kokkuhoiu ning Elioni jaoks uute töökohtade loomist. Antud struktuurimuudatuse tulemusena vähenesid püsikulud, mis oli ka üks peamistest eesmärkidest. „Elion on inimeste organisatsioon ja soov on, et inimesed väljapoolt organisatsiooni tunnetaksid meie sees toimuvat inimlikust ja isikukesksust“ (Kütt, autori intervjuu, 2013).

Lähtuvalt bakalaureusetöö teoreetilises osas väljatoodud struktuuritüüpidele hindab autor Elion Ettevõtted ASi olemust kui divisjoniorganisatsiooni. Antud ettevõtte struktuuri puhul on omane pikaajaline planeerimine, mis reaalselt kajastub toodete arenduses ning võrgu planeerimisel. Tootmine ehk Elion Ettevõtted ASi mõistes uute toodete turuletoomine sõltub ka paljudest organisatsiooniüksustest, näiteks tehnoloogiaüksus loob toodet ning turundusüksus viib läbi turu-uuringuid klientide huvide väljaselgitamiseks ja leiab parimaid lahendusi selle turustamiseks.



Teenindusosakond aga hakkab antud toodet reaalselt klientidele pakkuma. Elion Ettevõtted ASi juhatus ei lähtu struktuuri loomisel teoreetilistest aspektidest, vaid lähtub inimeste ja protsesside vajadustest. Põhirõhk on pandud ettevõtte ärieesmärkide saavutamisele, selleks peab muuhulgas töötajatele looma sobiliku mikrokliima ja peab olema välistatud tunne, et ettevõtte organisatsiooni pidevalt muudetakse.

Autori hinnangul on Elion Ettevõtted ASi spetsialiseerumine kõrge. Reeglina on tööülesanded paika pandud ametijuhendites ning erinevates protsessijuhendites. Teenindava sektori töötajad järgivad pigem ametijuhendeid, juhtiva positsiooni töötajate ülesanded on kirjeldatud protsessijuhendites. Elionis on mitu erinevat protsessijuhti, kelle vahel on jagatud tegevuste valdkonnad – ärikliendi tooted, erakliendi tooted, müügistruktuurid jne. Kuna protsessi iseloom võib vahepeal muutuda, siis protsessijuhi ülesandeks on jälgida protsessis osalevate osapoolte tegevusi ning vajadusel paranda juhendit. Protsessi kirjutamise ajal saavad kõik osapooled kokku ning avaldavad oma arvamusi, seejärel pannakse protsess paika ning kinnitatakse vastava üksuse direktori poolt.

Elion Ettevõtted ASi iseloomustab funktsionaalne liigendamine. Iga üksuse juht lähtub ärieesmärkidest ja tegevustest ning tulenevalt sellest organiseerib üksuste sees talitusi ning osakondi. Viimaste aastate jooksul majandussurutise tõttu on põhirõhk pandud säästlikkuse saavutamisele osakondade moodustamisel. 2012 aasta üheks eesmärgiks oli töötajate arvu säilitamine ja võimalusel vähendamine. On olemas teatud hulk üksusi, kus töötajate arvu tõus on paratamatu. Selleks on näiteks teenindusüksus, omakorda tähendab see seda, et teiste üksuste töötajate arv peab olema sellevõrra vähendatud. Antud tulemust püütakse saavutada tegevuste automatiseerimise nimel, mis oli 2012 aasta üheks alameesmärgiks.

Elioni käsuliin on järgmine: peadirektor – üksuse direktor – talituse direktor – osakonna juhataja – grupijuht – spetsialist. Üksuse ja talituse direktorid lähtuvad peamiselt ettevõtte üldistest ärieesmärkidest, osakonna juhatajad ning grupijuhid panevad paika konkreetsed sammud ja eesmärgistavad tulemused. Mida kõrgemema ametikohaga juht, seda rohkem on tal vastutust alluvate suhtes. Elioni puhul on spetsialistil kõige madalam

vastutus. Ülesannete delegeerimine toimub allapoole, Elionis ei ole kombeks delegeerida ülesandeid omaale juhile.

Kuna kontrolliulatuse suurenedes muutub juhtimine keerulisemaks, siis on Elionis siseselt otsustatud, et alluvate arv ei tohi reeglina ületada 15 töötajat. Juhtide hinnangul on see optimaalne tööülesannete kontrollimiseks. Teenindusüksuse töötajatel on reeglina kehtestatud lisaks põhipalgale ka tulemustasu, mille summat mõõdetakse tulemuste saavutamise järgi igakuiselt. Teiste üksuste töötajatel on enamusel ainult põhipalk, kuid tulemuste hindamine toimub samamoodi igakuiselt. Lisaks on Elion Ettevõtted ASis kehtestatud aastaboonussüsteem, mille eelduseks on aastavestluse läbimine. Selle käigus hinnatakse töötaja tulemust aastal vältel ning arvutatakse personaalne panus tulemuste saavutamiseks.

Elion Ettevõtted ASi iseloomustab detsentraliseerimine. Antud juhul on kõigil juhtidel ning spetsialistidel võrdväärne võimalus esitada oma arvamust ning ettepanekuid tööprotsesside kohta. Spetsialistid aga pigem avaldavad oma mõtteid, kas läbi otsese juhi või siseportaali foorumis. Juhte iseloomustab aga julgus avaldada oma mõtteid avatult koosolekutel ning seminaridel. Elioni juhtkond arutab kõik ettepanekud läbi, vaatamata sellele kustpoolt on need laekunud.

Elion Ettevõtted AS on autori hinnangul formaalne organisatsioon. Enamus tegevusi on kirja pandud ametijuhenditesse, protsessijuhenditesse, sisekorraeeskirjadesse jne. Need ettekirjutused on fikseeritud ning üksuste juhtide poolt kinnitatud. Lisaks on Elionis palju kooskõlastus- ja paberimajandust. Antud nähtus on seotud sellega, et Elioni tegevus on seotud mitme riigiinstitutsiooniga ja sellest tulenevalt ka kehtestatud seadustega ning need reeglid peavad olema konkreetselt kehtestatud.

Elion Ettevõtted AS on pidevas muutuses. Kord aastas viiakse läbi töötajate rahulolu uuring ning kõige enam rahulolematuse põhjus seisneb selles, et inimesed ei ole rahul pidevate struktuurimuudatustega. Viimase tehtud uuringu tulemuste põhjal järeldab autor, et töötajate ja juhtkonna arvamus ettevõtte struktuurimuutuste kohta on erinev. Sagedased on juhtumid, kus Elion Ettevõtted ASi töötajad liiguvad ettevõttesiseselt teise osakonda või teise üksusesse. Tavaliselt võtavad töötajad seda kui

struktuurimuudatust, kuid tegelikkuses muutub ainult töötaja ametikoht. Ettevõtte vaatest pole aga struktuurimuudatust kui sellist toimunud.

Täna sel päeval on Elion Ettevõtted ASi struktuuris selliseid gruppe, mis kuuluvad üksusesse, aga grupil juhti pole. Näiteks eksisteerivad sellised grupid, millel on üks juht. Kõige sagedasemad on sellised Elioni esindused. Autori arvates vajaks taoliste üksuste ja gruppide juhtimisloogika ülevaatamist ja muutmist.

## **2.2. Hinnang organisatsiooni eesmärkidele ja struktuurile**

Personali üksusest vastas uuringu küsimustikule 8 töötajat. Enamus personaliüksuse vastanutest töötajatest ehk 75%, suhtub oma üksusele püstitatud eesmärkidesse hästi ja 25% vastanutest suhtub püstitatud eesmärkidesse pigem hästi. Samuti oldakse arvamusel, et oma osakonnaga suudetakse pigem täita üksusele püstitatud eesmärgid. 63% vastanutest personaliüksuse töötajatest arvas, et nende üksus on piisavalt suur, et täita osakonnale püstitatud eesmärgid ning 37% oli arvamusel, et osakonnas võiks olla rohkem töötajaid.

Teenindusüksusest vastas uuringu küsimustikule 95 töötajat. Enamus teenindusüksuse vastanutest töötajatest ehk 80%, suhtub oma üksusele püstitatud eesmärkidesse hästi, 10% vastanutest suhtub püstitatud eesmärkidesse pigem hästi ning 10% vastanutest suhtub eesmärkidesse pigem negatiivselt. Samuti oldakse arvamusel, et oma osakonnaga suudetakse pigem täita üksusele püstitatud eesmärgid. 92% vastanutest teenindusüksuse töötajatest arvas, et nende üksus on piisavalt suur, et täita osakonnale püstitatud eesmärgid ning 8% oli arvamusel, et osakonnas võiks olla rohkem töötajaid.

Eraklientide üksusest vastas uuringu küsimustikule 30 töötajat. Enamus eraklientide üksuse vastanutest töötajatest ehk 60%, suhtub oma üksusele püstitatud eesmärkidesse hästi, 33% vastanutest suhtub püstitatud eesmärkidesse pigem hästi ning 7% vastanutest neutraalselt. Samuti 83% vastajat on arvamusel, et oma osakonnaga suudetakse pigem täita üksusele püstitatud eesmärgid ning 17% arvab, et ei suuda. 90% vastanutest eraklientide üksuse töötajatest arvas, et nende üksus on piisavalt suur, et täita osakonnale püstitatud eesmärgid ning 10% oli arvamusel, et osakonnas võiks olla rohkem töötajaid.

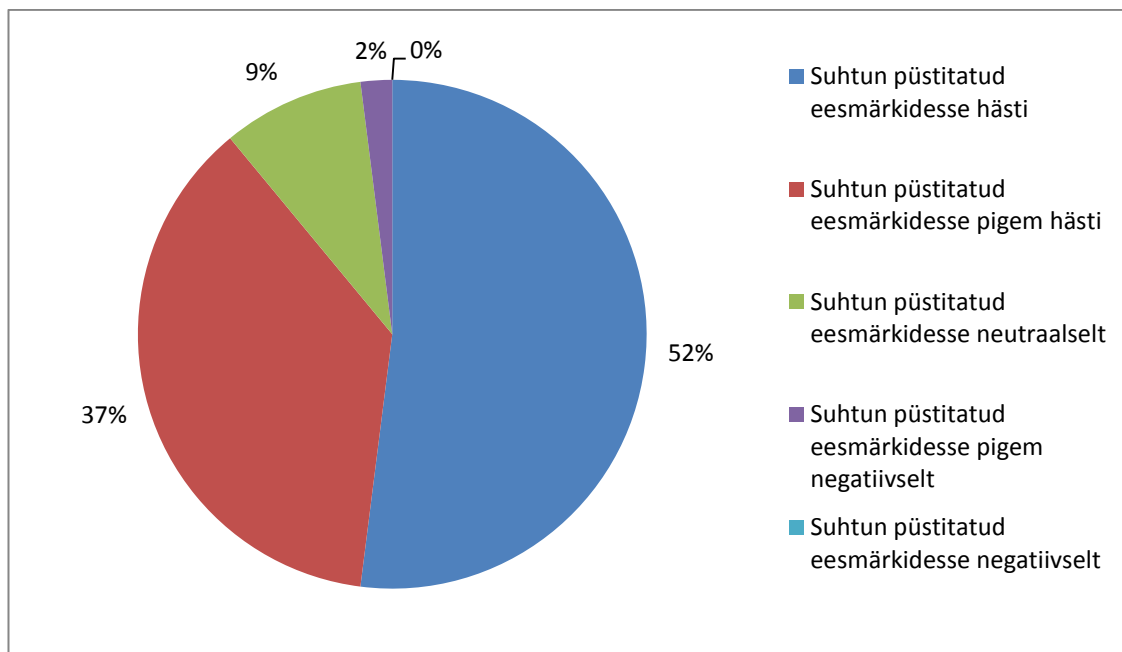
Finants- ja tugiteenuste üksusest vastas uuringu küsimustikule 25 töötajat. Enamus finants- ja tugiteenuste üksuse vastanutest töötajatest ehk 61%, suhtub oma üksusele püstitatud eesmärkidesse hästi ja 39% vastanutest suhtub püstitatud eesmärkidesse pigem hästi. Samuti oldakse arvamisel, et oma osakonnaga suudetakse pigem täita üksusele püstitatud eesmärgid. 63% vastanutest finants- ja tugiteenuste üksuse töötajatest arvas, et nende üksus on piisavalt suur, et täita osakonnale püstitatud eesmärgid ning 37% oli arvamisel, et osakonnas võiks olla rohkem töötajaid.

Kliendikogemuse ja kommunikatsiooni üksustest olid ankeetküsitlusele vastanud 2 töötajat. Lähtuvalt sellest ei saa autor adekvaatselt hinnata kogu üksuse arvamust, sest need vastused ei loo piisavalt väärtust hinnangu andmiseks tervele üksusele. Seoses sellega välistab autor olemasolevas töös nende üksuste töötajate vastused.

Tehnoloogia üksusest vastas uuringu küsimustikule 42 töötajat. Enamus tehnoloogia üksuse vastanutest töötajatest ehk 85%, suhtub oma üksusele püstitatud eesmärkidesse hästi ja 15% vastanutest suhtub püstitatud eesmärkidesse neutraalselt. Samuti 85% on arvamisel, et oma osakonnaga suudetakse pigem täita üksusele püstitatud eesmärgid. 93% vastanutest tehnoloogia üksuse töötajatest arvas, et nende üksus on piisavalt suur, et täita osakonnale püstitatud eesmärgid ning 7% oli arvamisel, et osakonnas võiks olla rohkem töötajaid.

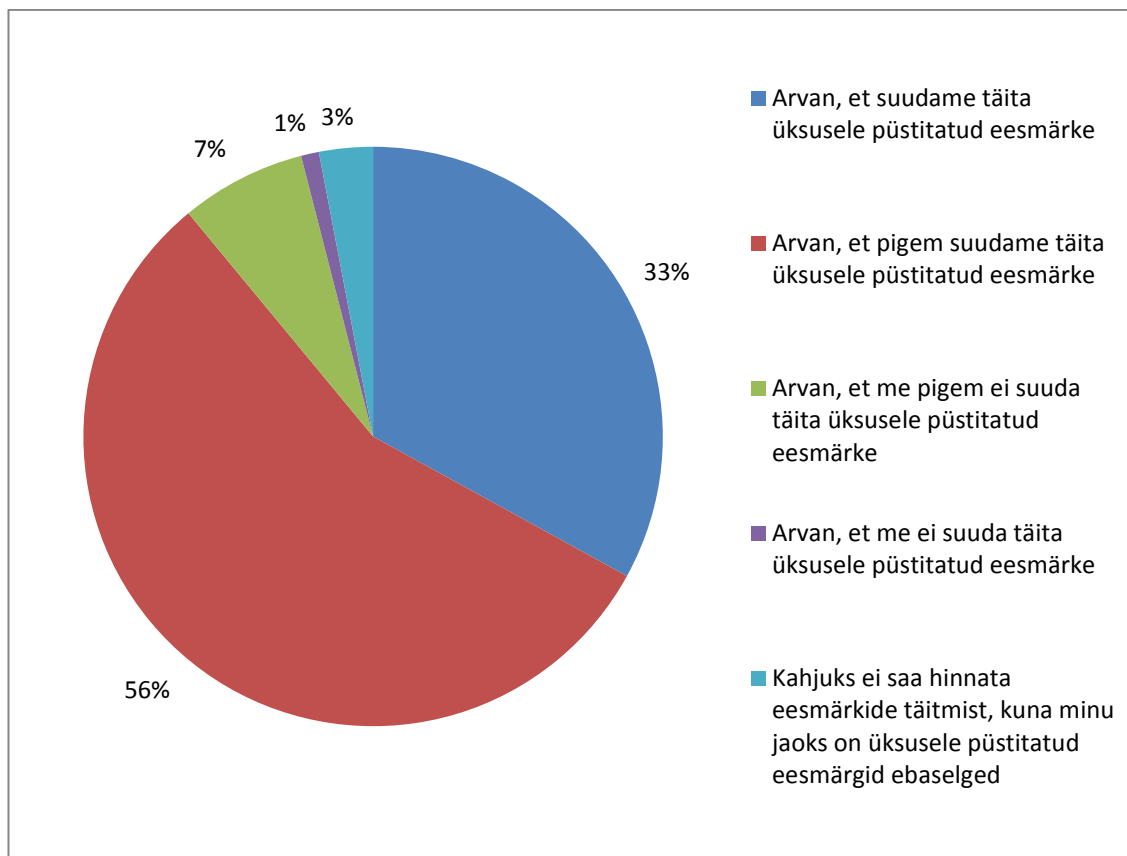
Äriklientide üksusest vastas uuringu küsimustikule 40 töötajat. Enamus äriklientide üksuse vastanutest töötajatest ehk 48%, suhtub oma üksusele püstitatud eesmärkidesse hästi, 30% vastanutest suhtub püstitatud eesmärkidesse pigem hästi, 22% neutraalselt. Samas on 83% arvamisel, et oma osakonnaga suudetakse pigem täita üksusele püstitatud eesmärgid. 61% vastanutest äriklientide üksuse töötajatest arvas, et nende üksus on piisavalt suur, et täita osakonnale püstitatud eesmärgid ning 39% oli arvamisel, et osakonnas võiks olla rohkem töötajaid.

Kõikidest üksusest kokku vastas uuringu küsimustikule 243 töötajat. Enamus Elion Ettevõtte AS vastanutest töötajatest, suhtub oma üksusele püstitatud eesmärkidesse hästi.



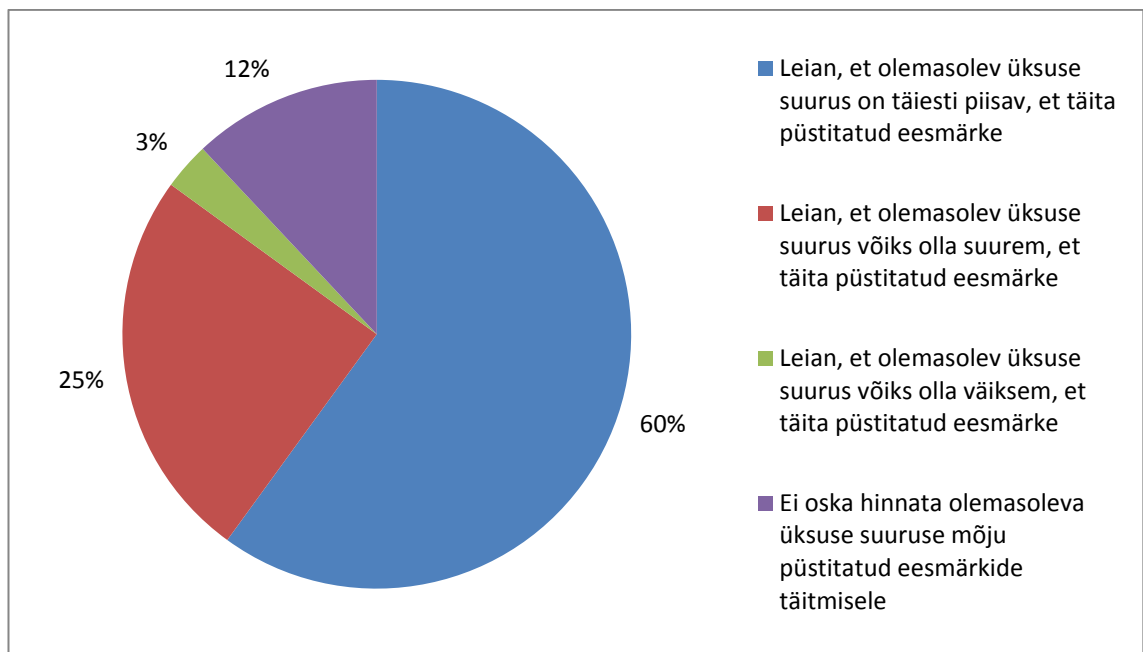
**Joonis 3.** Uuringule vastanute Elioni töötajate suhtumine nende üksusele püstitatud eesmärkidesse.

Üks kolmandik kõikidest vastanutest on arvamusel, et oma osakonnaga suudetakse täita üksusele püstitatud eesmäärke. Enamus arvas, et pigem suudetakse täita üksusele püstitatud eesmäärke ning 8% arvas, et kas ei suudeta või pigem ei suudeta täita üksusele püstitatud eesmäärke.



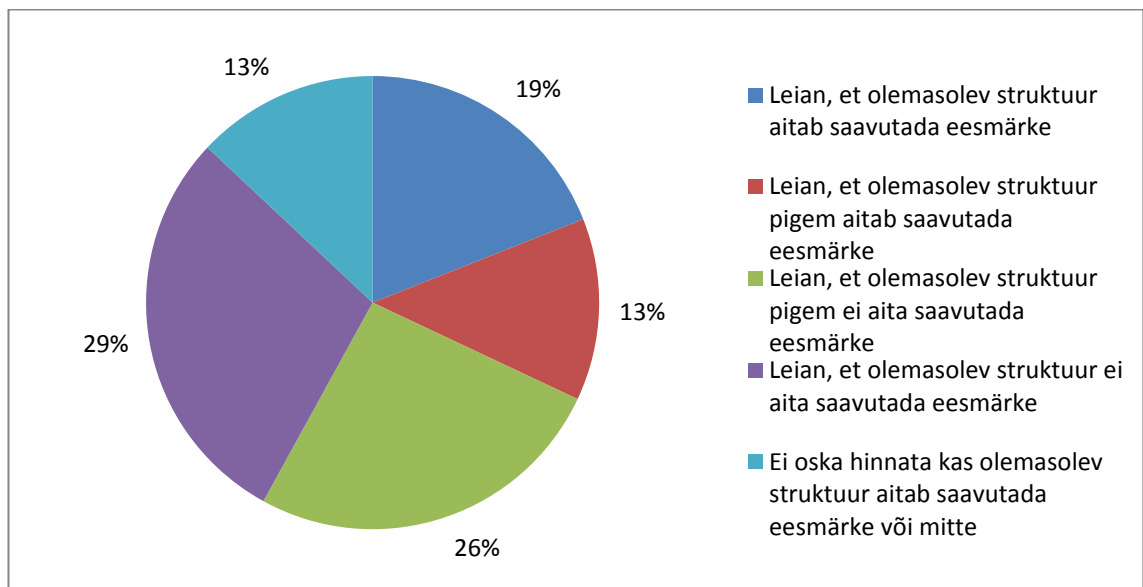
**Joonis 4.** Uuringule vastanute Elioni töötajate hinnang ülesannete täitmise kohta.

60% vastanutest töötajatest arvas, et nende üksus on piisavalt suur, et täita osakonnale püstitatud eesmäärke. 25% leidis, et üksus võiks olla suurem, 3% arvas, et üksus võiks olla hoopiski väiksem ning 12% ei osanud hinnata olemasoleva üksuse suuruse mõju püstitatud eesmärkide täitmisele.



**Joonis 5.** Uuringule vastanute Elioni töötajate suhtumine nende üksusel suurusesse.

Üle poolte vastajatest leiavad, et üksuse suurus, kus nad töötavad, on piisavalt suur, et täita püstitatud eesmäärke. Neljandik vastajatest on arvamusel, et üksuse suurus võiks olla tänasest suurem, mis aitaks kaasa eesmärkide saavutamisele.



**Joonis 6.** Uuringule vastanute Elioni töötajate suhtumine eesmärkide saavutamisele olemasoleva struktuuriga.

Järgnevalt annab autor ülevaadet Elioni peaeesmärkidest aastatel 2010-2013 koos mõõdikute definitsioonidega. Aastatel 2010 ja 2013 ei olnud DigiTV ja lairiba ühenduste arv eesmärgistatud, seega need tulemused on tabelis asendatud väärtusega x.

**Tabel 6.** Elion Ettevõtte AS peaeesmärgid aastatel 2010-2013

Aasta	EBITDA	Erakliendi SI	Äriklendi SI	DigiTV	Lairiba	Töötajate SI
2010	57,85mEUR	+19	+8	x	x	x
2011	58,43mEUR (57,4mEUR seoses brändimuutusega)	+29	+27	+17300 tk	+7800 tk	77%
2012	53,8mEUR	+39	+38	152000 klienti	209600 klienti	80%
2013	56mEUR	+48	+48	x	x	x

Allikas: autori koostatud.

Tabelis 6 kasutatud eesmärkide definitsioonid:

- EBITDA – kasum enne intressikulusid, makse, põhivara väärtuse langust ja amortisatsiooni;
- SI – soovitusindeks on usaldusväärne indikaator ettevõtte kasvuvõime määramisel. See võimaldab ettevõttel jälgida soovitajate ja mittesoovitajate suhet ning annab selget mõõdiku organisatsiooni toimimisest läbi klientide silmade. Soovitusindeksit mõõdetakse ühe küsimusega: „Kui tõenäoliselt soovitaksite Elioni oma sõbrale või kolleegile?“. Mõõtmine toimub skaalal 0-10, kus hinne 0 tähendab „kindlasti ei soovitaks“ ja hinne 10 „kindlasti soovitaksin“ ja hindajad jagunevad järgmise valemi abiga:  $SI = \frac{\text{soovitajate \%}}{\text{mittesoovitajate \%}}$ ;
- DigiTV – televisiooniühenduste klientide arv;
- Lairiba – lairiba ühenduste klientide arv.



Kokkuvõtvalt võib öelda, et peaeesmärgid korduvad aastast aastasse. EBITDA eesmärki muudeti 2011aasta keskel selletõttu, et Elionis toimus suuremahuline brändimuutus. Kuna antud muudatus ei olnud planeeritud eelmisel aastal koostatud eelarvesse, siis vähendati EBITDA eesmärki brändimuutuse kulu võrra (umbes 1mEur) 2011 aasta keskel. 2012 aasta EBITDA eesmärk on 3,6mEur väiksem võrreldes aastaga 2011 selletõttu, et seoses majandussurutisega oli Elion Ettevõtted AS sunnitud vähendama oma kulusid, mis otseselt on seotud ka saadava tuluga. Seoses konfidentsiaalsusega otsustas autor olemasolevas bakalaureusetöös mitte kuvada pea- ja alameesmärkidega seotud tulemusi.

Selleks, et hinnang ei oleks ainult Elioni personalidirektori ja töö autori poolne, küsitles viimane lisaks ka kahte töötajat teenindusüksusest. Antud üksuse töötajad olid valitud sellepärast, et varasemalt tehtud küsitluse tulemusena olid teenindusüksuse töötajad kõige rahulolematud eesmärkide saavutamisele olemasoleva struktuuriga. Intervjuu eesmärk oli selgitada, kas kahe töötaja arvates vastavad Elioni eesmärgid *SMART* mudelile, selgitada hinnang olemasolevale struktuurile ning kas olemasolev struktuur aitab nende arvates kaasa eesmärkide saavutamisele. Lisaks sellele palus töö autor hinnata rahulolu püstitatud eesmärkide osas. Kuna töö autor on ise Elion Ettevõtted AS juhtiva ametikoha töötaja, siis tema arvamus on kuvatud „Töötaja 1“ ja küsitletute arvamus vastavalt „Töötaja 2“ ja „Töötaja 3“ lahtrites. Lisaks tutvustas töö autor Elioni töötajatele suunatud küsimustiku tulemisi personalidirektorile ja mõlemale teenindusüksuse töötajale ning küsis arvamust kas tulemused on usaldusväärsed selleks, et teha järeldusi ja kasutada antud bakalaureusetöös. Selle tulemusena tekib süntees töö autori, personalidirektori ja kahe töötaja vaheline arvamuste süntees. Tulemust tervikuna võib hinnata usaldusväärseks kuna küsitletud said nii spetsialistid kui ka juhtivatel ametikohtadel töötavad inimesed. Tulemustega on võimalik tutvuda tabelis 7.

**Tabel 7.** Elion Ettevõtted AS töötajate hinnang struktuurile ja eesmärkide saavutamisele

	Personalidirektor	Töötaja 1	Töötaja 2	Töötaja 3
Eesmärkide vastavus <i>SMART</i> mudelile	Jah	Jah	Ei	Jah

Hinnang olemasoleva struktuurile	Kõrge	Kõrge	Madal	Madal
Hinnang kas olemasolev struktuur aitab eesmärkide saavutamisele	Jah	Jah	Ei	Ei
Rahulolu püstitatud eesmärkidesse	Kõrge	Kõrge	Kõrge	Madal
Hinnang kas küsimustiku tulemus on usaldusväärne	Usaldusväärne	x	Usaldusväärne	Usaldusväärne

Allikas: autori koostatud.

Töötajad annavad madala hinnangu Elion Ettevõtted AS olemasoleva struktuuri tõhususele ning nad ei usu, et olemasolev struktuur aitab kaasa eesmärkide saavutamisele. Antud hinnang näitab, et käesoleva bakalaureusetöö teema on aktuaalne, sest töötajate rahulolu eesmärkidesse ja struktuurile peegeldub rahulolu tööandja vastu tervikuna, mis on omakorda seotud organisatsiooni ärieesmärkide saavutamisega.

Kokkuvõttes võib öelda, et enamus Elion Ettevõtted AS töötajatest suhtub oma üksusele püstitatud eesmärkidesse hästi ning enamus on ka arvamusel, et üksusele püstitatud eesmärgid suudetakse pigem täita. Autor hindab äärmiselt negatiivseks nähtust, et üle poolte Elioni töötajatest ei usu, et olemasolev struktuur aitab eesmärgid saavutada. Kindlasti annab see käsitletavale teemale aktuaalsust ning mõtlemisainet Elioni juhtkonnale.

### **2.3. Elion Ettevõtted AS organisatsiooni struktuuri ja eesmärkide hinnang ja parendusettepanekud**

Elion Ettevõtted AS organisatsiooni struktuur on tihedalt seotud ettevõttele püstitatud ärieesmärkidega. Lisaks üldisele ärieesmärgile püstitatakse igale üksusele oma alameesmärgid. Iga üksusele püstitatud alameesmärk toetab üldise ärieesmärgi saavutamist. Täna sel päeval avalikustatakse alameesmärgid töötajale uue eesmärgiperioodi alguses ehk teisisõnu kui antud periood on juba käimas. Autor leiab, et Elioni juhatus võiks avaldada töötajatele uue perioodi eesmärgid eelmise perioodi lõpus. Üksvärv on oma teoses (2003) arvamisel, et suur ajakulu tekib eesmärkide kindlaksmääramisel, mis jätab nii juhtidele kui ka alluvatele vähe aega sisulise töö

tegemiseks. Autor nõustub ning teeb ettepaneku Elioni tippjuhtkonnale alustada uue perioodi eesmärkide püstitamist võimalikult vara. Varakult avalikustatud eesmärgid on töötajate poolt paremini vastuvõetavad ja see tekitab töötajates arusaama, et nendest hoolitakse ning nende arvamust võetakse arvesse. Samas on autori arvates oluline arendada paremat kompromissi leidmise protsessi jooksvate eesmärgimuudatuste tegemiseks ehk teisisõnu paindlikkust eesmärkide täiendamise küsimuses. Tuleks koostada eesmärkide ja struktuuri puu, et töötajatele oleks arusaadav seos nende kahe näitaja vahel. Töötajad peaksid olema kursis nii nende kui ka teistele üksustele püstitatud eesmärkidega ning kuidas nende eesmärkide täitmine toetab teisi struktuuriüksusi. Lisaks oleks vaja sõnastada üksuste ootused teiste üksuste suhtes, täna on see puudu.

Uuringu ankeetküsitluse vastustes tuli selgelt välja, et tajutakse olukorda, kus kolleegid suhtuvad püstitatud eesmärkidesse ükskõikselt. Oldakse arvamusel, et nende tegevus üksiktöötajana ei mõjuta organisatsiooni üldist tulemust. Oluline on teadvustada töötajatele, et iga indiviidi panus üksuse eesmärgi täitmiseks on ühtlasi panus terve organisatsiooni eesmärgi täitmiseks. Otsene juht peab olema töötajatele alati abiks ja toeks organisatsioonile ja üksusele püstitatud eesmärkide selgitamisel. Samuti on oluline iga teatud aja tagant eesmärkide saavutamise kontroll ja ülevaatamine ning seda terve perioodi jooksul, aga mitte kaks korda perioodi jooksul ehk alguses ja lõpus. Kuid hetkelise seisuga valdab selline olukord mitme Elion Ettevõtte ASi struktuuriüksuses.

Paljud uuringus osalenud Elioni töötajad olid arvamusel, et üksustevaheliselt tuleks eesmärgid ühtlustada. Nende arvamusel aitaks see kaasa õigele arusaamisele eesmärkide tõlgendamise ja täitmise osas kõikide üksuste seas ning hoiaks rohkem inimesi kokku pingutamaks ühise eesmärgi nimel. Autor ei poolda ühiste eesmärkide juurutamist kõikidele üksustele ja töötajatele. Igal töötajal peab olema selge roll ja vastutusala. Elioni siseportaalil peab töötajatele aga olema pidevalt kättesaadav informatsioon, millised on üksustele püstitatud eesmärgid ja kui palju nendest on saavutatud ning kui palju on veel täitmiseni minna.

Suur osa uuringus osalenutest avaldas soovi kolida Elion Ettevõtte AS ühte majja. See annaks parema ülevaate, millega üks või teine üksus tegeleb ning aitab selgitada nende

rollid organisatsiooni eesmärkide täitmisel. Täna on Elionil ainuüksi Tallinnas kuus büroohoonet. Organisatsiooni töötajad on jaotatud vastavalt struktuuriüksusele erinevate majade vahel laiali. Näideteks võib välja tuua, et Sõpruse pst. 193 majas töötavad teenidusüksuse töötajad, Sõle tn. 14 büroohoones leidub tehnoloogiaga seotud spetsialiste ning Endla tn. 16 on töötamas protsesside kirjeldajad, ärikvaliteediga seotud töötajad ja Elioni juhatus. Kuna autori arvates on tänasel päeval struktuuriüksused, ettevõttele püstitatud ärieesmärkide osas, omavahel tihedalt seotud, siis kolimine ühte majja annaks märgatava tulemuse. Tegutsemine ühel pinnal kaotaks eelkõige kõrged transpordikulud ning töötajatel oleks rohkem aega tegeleda sisuliste küsimustega aga mitte liikuda majade vahel. Samuti peab välja tooma ka kokkukolimise negatiivse aspekti. Kui teatud põhjusel peaks kaduma elektrienergia või sideühendus, siis oleks oluliselt häiritud kogu ettevõtte töö. Antud juhul oleks oluline tagada erinevate varuobjektide abil elektri ja side olemasolu.

Ankeetküsitlusele vastanud on välja toonud, et tänasel päeval toimub üksustevaheline suhtlemine pigem osakonna juhataja ja direktorite tasemel, hierarhiliselt madalama astme erinevate üksuste töötajad ei puutu aga absoluutselt kokku. Autori arvates peaks Elion juurutama organisatsiooni siseselt töövarju süsteemi ja mudelit. Tänapäevalt käivad töövarjudeks ainult uued töötajad, kuid seda süsteemi oleks vaja rakendada ka staažikamate töötajate seas. Töövarjuks olemise ajal saaksid töötajad ülevaate teiste üksuste tegemistest ja sedasi luuakse arusaam, kuidas suurendada üksustevahelist koostööd ning kuidas teineteisele kasulikud suudetakse olla. Töövarju süsteemi staažikate töötajate seas võiks luua personali üksus ning selle täitmist jälgiks iga üksus eraldi.

Uuringul osalenutest oli ka neid, kes nentisid, et neil puudub arusaam sellest, millega üks või teine üksus tegeleb, mis omakorda tekitab negatiivseid hoiakuid püstitatud eesmärkide tõlgendamisel. Autori arvates võiksid olla Elioni siseportaalis kirjas üksuste tööga seotud olulised mõõdikud, mis iseloomustaksid üksuse tegevust. Samas avaldasid küsimustikule vastajad soovi saada rohkem osa ühisüritustest, mis väljenduksid töötubade näol. See aitaks kaasa arusaamisele, millised on osapoolte rollid ning sellega kaasnevad tegemised teistes üksustes. Info liikumine peaks olema paremini korraldatud,

et ühe üksuse töötajad teaksid, millega teises üksuses tegeletakse, mis on sealsed peamised eesmärgid, mõõdikud ja rõhuasetused.

Oluliseks aspektiks peavad töötajad erinevate tasandite spetsialistide kaasamist uute projektide või tegevuste juurutamisel. Paljud on negatiivselt häälestatud juhtudel kui nende tööülesannete hulka lisatakse tegevusi, mis ei ole protsessi koostamise käigus nendega läbi arutatud, selgitamaks arvamust ja seisukohta. Autor leiab, et uute protsesside kehtestamisel on vaja algusest lõpuni suhelda nii protsessijuhtidega kui ka spetsialistidega, kes hakkavad antud tegevust teostama. Spetsialistide mittekaasamisel on autori arvates suur oht puutuda kokku tõrgetega, millega esialgselt ei ole keegi arvestanud.

Paljude töötajate arvates ei liigu organisatsioonisene tööks vajalik igapäevane info piisavalt hästi. Üks küsimustikule vastanud teenindusüksuse töötaja tõi näite, et kui klient pöördub klienditeenindusse liitumaks Elioni digitaalse televisiooniga, siis esimese infona näeb teenindaja ühtsest süsteemist, et kliendi piirkonnas ei ole tehnilist võimalust liitumiseks ning annab kliendile selle info edasi. Tegelikult on aga antud piirkonnas tehnoloogiaüksuste töötajate poolt vastavad tööd tellitud ning peagi avaneb võimalus kliendile ühendust pakkuda. Selline infosulg viib autori arvates segadusse nii Elioni töötajaid kui ka teenuse lõpptarbijad, mis lõppkokkuvõttes tervikuna võib takistada püstitatud eesmärkide saavutamist. Ka kliendil tekib negatiivne kogemus ning sellega kaasneb tulevikus ka negatiivne hoiak. Tihtipeale tekib töötajatel arusaam, et iga üksus tegeleb vaid oma kitsa tegevusega eraldiseisvalt püstitatud eesmärkide täitmise nimel.

Täna kuuluvad Elioni esindused eraklientide üksuse koosseisu. Autori arvates tuleb esindused liita teenindusüksusega, sest peamiseks tegevuseks on klientide teenindamine ning sellega kaasnevad tegevused. Kuna infotelefoni spetsialistid ning esinduse müügitöötajad paiknevad hetkel erinevates üksustes, siis nende vahel tekib tihtipeale infosulg. Antud probleem tuleb selgesti välja ka esinduste töötajate kommentaaridest uuringu küsimustikule.

Tuginedes töö teoreetilises osas kajastatud Üksvärava (2003) ja Dafti (2010) seisukohtadele ja arvestades Stanfordini (2005) poolt esile tõstetud struktuuri muutmise tähelepanekuid, toob autor välja struktuuri ja eesmärkide muutmissettepanekud tabeli

näol koos mõjuga ning annab hinnangu kuidas Elion Ettevõtted ASi struktuuriga toetada organisatsiooni eesmärgi.

**Tabel 8.** Parendusettepanekud Elioni juhtkonnale

<b>Ettepanek</b>	<b>Autoripoolne hinnang (kas lihtne või rakse realiseerida)</b>	<b>Muudatusega mõjutatud üksus</b>
Uue aasta eesmärgid avaldatakse vana aasta lõpus	Raske - aasta tulemused arvutatakse kokku uue aasta alguses, lisaks vana aasta lõpus ei ole veel laekunud omaniku ootused uue aasta suhtes	Kõik üksused
Töötajatele teadvustamine iga indiviidi panusest üksuse ja organisatsiooni eesmärgi täitmiseks	Lihtne - juhtidel tuleb jälgida iga töötajaga individuaalselt eesmärkide täitmist igakuiselt	Kõik üksused
Kõikide Tallinnas töötavate spetsialistide kolimine ühte majja.	Raske - nõuab väga suuri investeeringuid	Kõik üksused
Üksustevaheline suhtlemine mitte ainult juhtide vaid ka spetsialistide tasandil	Lihtne - tuleb juurutada uut töövarju süsteemi ja korralisi üksustevahelisi koosolekuid spetsialistide tasandil	Kõik üksused
Tekitada arusaam millega tegelevad kõikide üksuste spetsialistid	Lihtne - infovahetus siseportaali kaudu ja regulaarsed töötoad. Igal üksusel peab olema kontaktisik teiste üksuste spetsialistide jaoks	Kõik üksused
Välistada negatiivne hoiak töötajate seas uute tööprotsesside juurutamisel	Lihtne – kaasata spetsialiste protsessi koostamise algfaasis, välistamaks edaspidiseid arusaamatusi üksuste vahel	Kõik üksused
Infosulu vältimine müügiprotsessis	Lihtne – Elioni esinduste liigutamine teenindusüksuste koosseisu.	Eraklientide üksus ja teenindusüksus
Erinevate üksuste tegevustega kursisolemine (ühe kliendi või aadressi puhul)	Lihtne – tuleb luua ühine rakendus kõikide üksuste jaoks, kuhu laekuks klienti puudutav info kõikide üksuste töötajate poolt	Kõik üksused

Allikas: autori koostatud.

Üle kolmandiku küsimustikule vastanutest mainisid, et suhtuvad püstitatud eesmärkidesse pigem hästi kui hästi. Mõned töötajad avaldasid arvamust, et neile püstitatud eesmärk ei ole nende poolt otseselt mõjutav ja mõõdetav. Tuginedes Duckleri teosele (1954), kelle arvamusel peavad olema igale töötajale püstitatud eesmärgid

mõõdetavad, teeb autor ettepaneku Elioni tippjuhtkonnale eesmärkide ülevaatamiseks 2014 aastal. Eesmärgi püstitatakse osakonnapõhiselt, kuid selles osakonnas töötavate inimeste tegevused on tihtipeale erinevad. Autori hinnangul peavad eesmärgid olema konkreetsete töötajate tegevustega seotud, mitte üksustepõhised. Antud juhul tekitab töötajatel usk tööandja ootuste vastu ning arusaam, et nad saavad isiklikult panustada selle eesmärgi täitmiseks.

Üle poole vastanutest leiavad, et Elioni üksustevaheline koostöö on pigem tulemuslik kui tulemuslik tänu sellele, et osakondade eesmärkidel puudub omavaheline seos. Autor on arvamisel, et selline nähtus võib tekkida juhul kui ühe üksuse töötajad ei ole kursis teise üksuse tööiselooga ning püstitatud eesmärkidega. Iga üksuse eesmärgid peavad olema läbipaistvad, üksustevahelistel eesmärkidel peab olema omavaheline seos.

Autori arvates peab Elion Ettevõtte ASi struktuuriüksuste vahelise koostöö muutma mõõdetavaks ja eesmärgistatuks. Uuringu tulemusest selgub, et struktuur ja eesmärgistus on Elionis hetkel puudulik. Suuremaks eesmärgiks peab olema autori arvates igaaastane eesmärgistuse tõhususe analüüs ja sellest tulenevalt parendus, mis omakorda aitab kaasa organisatsiooni ärieesmärkide saavutamisel.

Kõik antud töös tehtud tulemused, järeldused ja ettepanekud saavad edastatud Elion Ettevõtte AS juhtkonnale, eeskätt peadirektor Arti Otsale ning personalidirektor Maria Kütile edaspidiseks analüüsimiseks, järelduste tegemiseks ja lahendusmeetmete väljatöötamiseks tippjuhtkonna tasandil. Autor annab nõusoleku olla abiks tippjuhtkonna poolt väljapakutud konkreetsete tegevuste täideviimiseks ettevõtte sees.

## KOKKUVÕTE

Käesolev bakalaureusetöö koosneb kahest osast. Esimese, teoreetilise osa, käigus toob autor välja erinevaid teoreetilisi aspekte organisatsiooni struktuuride kohta, seostab neid omavahel ning annab ülevaate eesmärgistuse ja tegevusjoonte aluste kohta. Teine peatükk antud bakalaureusetöös on praktilise sisuga, kus alustuseks antakse ülevaade uuringu läbiviimise meetoditest. Töö empiirilises osas viiakse läbi küsitlus Elion Ettevõtted AS töötajate seas selgitamaks kuidas Elion Ettevõtted ASi struktuuriga toetada organisatsiooni eesmärke, tehakse järeldusi ning ettepanekuid Elioni tippjuhtkonnale eesmärgistuse tõhususe parendamiseks. Samuti viiakse läbi ja antakse ülevaade Elioni personalijuhiga läbiviidud intervjuu tulemustest ning sellest kuidas ta näeb Elioni struktuuri olemust ja kuidas Elioni struktuuri läbi aja kujundatud on.

Teoreetilises osas keskendub töö autor paljuski organisatsiooni struktuuritüüpidele: staabi-liini organisatsioon, divisjoni-, maatriks- ja meeskonnaorganisatsioon. Lähtuvalt bakalaureusetöö teoreetilises osas väljatoodud struktuuritüüpidele hindab autor Elion Ettevõtted ASi olemust kui divisjoniorganisatsiooni. Antud ettevõtte struktuuri puhul on omane pikaajaline planeerimine, mis realselt kajastub toodete arenduses ning võrgu planeerimisel. Iga organisatsioon peaks struktuuri loomisel arvestama organisatsiooni eesmärkidega ning vajadusel struktuure kohendama ja kaasajastama, nad peavad olema korrektsed, mõõdetavad ning töötajate poolt saavutatavad.

Elion Ettevõtted ASis liigendatakse üksusi peaeesmärgi täitmise järgi põhiprotsessi panustavateks ja põhiprotsessi toetavateks funktsioonideks. Struktuur on olnud läbi aegade seotud ettevõtte missiooni ja visiooniga. Juhtkonna jaoks pole tähtis kui kõrge või madal on tsentraliseeritus või formaliseeritus vaid pigem oodatakse innovatiivseid ja edasiviivaid ideid iga struktuuriüksuse tasandilt, sõltumata töötaja ametikohast või võimupositsioonist.



Organisatsiooni struktuuri kujundamisel mängivad olulist rolli paljud tegurid. Nendest põhilisteks on võtmelemendid: töö spetsialiseerimine, liigendamine, käsuliin, kontrolliulatus, tsentralisatsioon ja detsentralisatsioon ning formaliseerimine. Töö spetsialiseerumisel lähtub Elion ametijuhenditest, protsessijuhenditest ning sisekorra eeskirjadest. Iga ametikoha ülesanne on kirjalikult fikseeritud ning kinnitatud, seega leiab autor, et töö spetsialiseerumine on ettevõttes kõrge. Samuti eksisteerib organisatsioonis suurem kooskõlastusvajadus ning paberimajandus. Elionile on omane funktsionaalne liigendamine – lähtutakse tegevustest ning ärieesmärkidest, sellest tulenevalt moodustatakse osakondi ja gruppe. Ettevõtte struktuur on selliseks nagu ta on täna, kujunenud ajalooliselt ning seda muudetakse kui muutub missioon või visioon. Olulist rolli pole ka teoreetilistel skeemidel ja mudelid vaid pigem lähtutakse töötajate kultuurist ja vajadustest. Igas üksuses, talituses, osakonnas ja grupis on lisaks Elioni üldeesmärkidele paigas ka enda eesmärgid. Neid kooskõlastatakse iga aasta alguses talituse ja üksuse siseselt kuna need on väga spetsiifilised.

Organisatsiooni struktuur ja eesmärgid on omavahel tihedalt seotud. Oluline on, et eesmärk vastaks organisatsiooni missioonile ja visioonile, samas tohi eesmärki ja missiooni omavahel segi ajada – viimane on pikaajalisema perspektiiviga ning ei ole nii kergesti muudetav. Lisaks eeltoodule peab olema igal eesmärgil oma tegevusjoon ehk selle tulemuse saavutamise viis. Eesmärkide kehtestamisel on autori arvates kõige efektiivsem lähtuda *SMART* mudelist, sest antud mudel on saanud kõige rohke positiivset vastukaja organisatsioonikäitumise teoreetikute poolt.

Organisatsiooni struktuuri ümberkujundamisel peab silmas pidama, et muutub ka juhtimisstruktuur ning muudatused avaldavad nii sise- kui ka välismõju organisatsioonile tervikuna. Kuna struktuurimuudatused on seotud ettevõtte ärieesmärkidega, mis on enamuses konstantsed, siis muudatused viiakse ellu põhiliselt talituse sees, suuremate üksuste struktuur ei muutu.

Valminud küsimustiku struktuuri ja eesmärgistuse kohta said kõik ettevõtte kaheksa üksuse töötajad (1565 inimest) ja vastamine oli avatud nende jaoks seitsme päeva vältel. Küsitlus viidi läbi ajavahemikus 08.11.2012-14.11.2012. Küsimustiku avaldamise kuupäeval laekus vastuseid 189 respondendilt, mis moodustab umbes 78% kõikidest

vastajatest seitsme päeva jooksul. Kokku vastas küsitlusele 243 töötajat, mis teeb pea 16% kõikidest Elioni töötajatest.

Üle kolmandiku küsimustiku vastanutest mainisid, et suhtuvad püstitatud eesmärkidesse pigem hästi kui hästi. Autor on seisukohal, et antud tulemus on tingitud sellest, et paljude töötajate eesmärkide täitmine või mittetäitmine ei ole otseselt nende poolt mõjutatavad ning toob ettepaneku eesmärkide ülevaatamiseks 2014 aastaks. Eesmarke püstitatakse osakonnapõhiselt, kuid selles osakonnas töötavate inimeste tegevused on tihti peale erinevad. Autori hinnangul peavad eesmärgid olema konkreetsete töötajate tegevustega seotud, mitte üksustepõhised. Üle poole vastanutest leiavad, et Elioni struktuur ei aita eesmärkide saavutamisele kaasa, mis on autori arvates äärmiselt negatiivne nähtus. Autor hindab äärmiselt negatiivseks nähtust, et üle poolte Elioni töötajatest ei usu, et olemasolev struktuur aitab eesmarke saavutada. Kindlasti annab see käsitletavale teemale aktuaalsust ning mõtlemisainet Elioni juhtkonnale.

Autor leiab, et Elioni juhatuse võiks avaldada töötajatele uue perioodi eesmärgid eelmise perioodi lõpus. Varakult avalikustatud eesmärgid on töötajate poolt paremini vastuvõetavad ja see tekitab töötajates arusaama, et nendest hoolitakse ning nende arvamust võetakse arvesse. Uuringu ankeetküsitluse vastustes tuli selgelt välja, et tajutakse olukorda, kus kolleegid suhtuvad püstitatud eesmärkidesse ükskõikselt. Oldakse arvamusel, et nende tegevus üksikisikuna ei mõjuta organisatsiooni üldist tulemust. Autori arvates peab Elion juurutama organisatsiooni siseselt töövarju süsteemi ja mudelit. Tänapäevalt käivad töövarjudeks ainult uued töötajad, kuid seda süsteemi oleks vaja rakendada ka staažikamate töötajate seas. Samuti arvab autor, et Elioni siseportaalil võiksid olla kirjas üksuste tööga seotud olulised mõõdikud, mis iseloomustaksid üksuse tegevust.

Autori arvates peab Elion Ettevõtte ASi struktuuri muutma mõõdetavaks ja eesmärgistatuks. Uuringu tulemusest selgub, et struktuur ja eesmärgistus on Elionis hetkel puudulik. Suuremaks eesmärgiks peab olema autori arvates igaaastane eesmärgistuse tõhususe analüüs ja sellest tulenevalt parendus, mis omakorda aitab kaasa organisatsiooni ärieesmärkide saavutamisel.

Kõik antud töös tehtud tulemused, järeldused ja ettepanekud saavad edastatud Elion Ettevõtte AS juhtkonnale, eeskätt peadirektor Arti Otsale ning personalidirektor Maria Kütile edaspidiseks analüüsimiseks, järelduste tegemiseks ja lahendusmeetmete väljatöötamiseks tippjuhtkonna tasandil. Bakalaureusetööd võib edasi arendada analüüsides iga konkreetse üksuse töötajate rahulolematust üksustevahelise koostööga, leides arendamist vajavaid külgi, mis aitaksid ettevõtte strateegilisi ärieesmärke paremini täita.

## VIIDATUD ALLIKAD

1. **Anderson, D.** Organization Development. Sage Publications, 2010, 369 lk.
2. **Alas, R.** Juhtimise alused. Külim, 2004, 200 lk.
3. **Alas, R.** Personali juhtimine. Külim, 1997, 128 lk.
4. **Badea, F., Deac, V., Dobrin, C., Radu, C.** Adapting management methods to current trends of organizations. – Metalurgia International. Rumeenia, 2010, pp. 68-71.
5. **Belasco, J.A., Stayer, R.C.** Piisoni lend. Tallinn; Goldratt Baltic Network, 2000, 248 lk.
6. **Brooks, I.** Organisatsioonikäitumine. Üksikisik, rühm ja organisatsioon. Tallinn, Tallinna Raamatutrükikoda, 2006, 344 lk.
7. **Burton, M. Richard, Obel, B.** Strategic organizational diagnosis and design, 2-nd ed. Kluwer Academic Publisher, 1998, 445 lk.
8. **Chen, S-T., Chang, B-G.** A Study of Organization Structure as an Antecedent Variable. Contemporary Management Research, 2012, 23 lk.  
[<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=c28fd286-0a59-48c1-97ec-a9429d1d08c8%40sessionmgr112&vid=5&hid=128>], 12.01.2014.
9. **Daft, R. L., Murphy, J., Willmott H.** Organization Theory And Design. Cengage Learning EMEA, 2010, 699 lk.
10. **Drucker, P.F.** The practice of Management. A Study of the most Important Function in American Society. Harper & Row, Publishers, 1954, 404 lk.

11. Elioni ettevõtte.  
[<https://www.elion.ee/elion/ettevõtte>]. 12.12.2012.
12. Elioni siseportaal.  
[<http://aabits.elion.ee/ettevotte-tundmine/struktuur/>]. 12.12.2012.
13. **Глумаков, В. Н.** Организационное поведение. Издательский Дом Феникс, 2009, 351 с.
14. **Hannagan, T.** Management: Concepts & Practices. Pearson Education, 2008, 777 lk.
15. **Karami, A.** Strategy Formulation in Entrepreneurial Firms. Ashgate Publishing Company, 2007, 188 lk.
16. **Kubrak, A., Koval, K., Kavaliauskas, V., Sakalas, A.** Organizational structure forming problems in modern industrial enterprise. – Engineering Economics, 2007, pp. 103-109.
17. **Kütt, Maria** (Elion Ettevõtte AS personalidirektor). Autori intervjuu. Helisalvestus. Tallinn, 12. jaanuar 2013.
18. **Lawler, Edward E.** Organization Development. A Wiley Imprint, 2006, 1057 lk.
19. **Leimann, J., Skärvad, P-H., Teder, J.** Strateegiline juhtimine. Külim, 2003, 309 lk.
20. **Lemmik, J.** Organisatsiooni struktuur ja disain. 1999, 33 lk. [[http://ester-rr.nlib.ee/search~S7\\*est?/alemmik+juhani/alemmik+juhani/1,4,6,B/1856~b1930076&FF=alemmik+juhani&3,,3,1,0](http://ester-rr.nlib.ee/search~S7*est?/alemmik+juhani/alemmik+juhani/1,4,6,B/1856~b1930076&FF=alemmik+juhani&3,,3,1,0)] 12.12.2011.
21. **Lowell, L. B., Joice, C.** Leadership excellence: the magazine of leadership development, managerial effectiveness, and organizational productivity. - South Provo, Utah: Executive Excellence Publ. 2006, pp. 13.

22. **Marjani, A-B.** The Relationship between Organizational Structure and Organizational Justice. Asian Social Science, 2012, 6 lk.  
[<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=9&sid=c28fd286-0a59-48c1-97ec-a9429d1d08c8%40sessionmgr112&hid=128>] 12.01.2014
23. **Nepusz, T., Vicsek, T.** Hierarchical Self-Organization of Non-Cooperating Individuals. 2013, 9 lk.  
[<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=c28fd286-0a59-48c1-97ec-a9429d1d08c8%40sessionmgr112&hid=128>] 12.01.2014.
24. **Pettinger, R.** Organizational behaviour. USA, New York by Routledge, 2010, 580 lk.
25. **Roots, H.** Loenguid organisatsiooniteooria, Reusner, 2005, 191 lk.
26. **Rollinson, D.** Organisational Behaviour and Analysis. Third Edition. Pearson Education Limited, 2005, 768 lk.
27. **Siimon, A.** Organisatsiooniõpetus. TÜ Kirjastus, 2004, 223 lk.
28. **Thommen, J.-P.** Betriebswirtschaftlehre. Repetitionsfragen. Aufgaben. Lösungen. Versus Verlag, Zürich, 1995, 485 lk.
29. **Türk, K.** Eestvedamine. TÜ Kirjastus, 2001, 191 lk.
30. **Valk, A.** Organisatsioon ja juhtimine avalikus sektoris. Sisekaitseakadeemia kirjastus, 2003, 291 lk.
31. **Virovere, A. Alas, R. Liigand, J.** Organisatsioonikäitumine. Tallinn, Külim, 2005, 136 lk.
32. **Walter-Busch, E., Schedler, K.** Integrative Kompetenz – Erfahrungsbasierte Professionalisierung in Wissensarbeit und Management. Dissertation nr.3965, Druckerei Gutenberg AG, Schaan, 2011, 274 lk.
33. **Wilson, C.** Best Practice in Performance Coaching. Kogan Page Limited, 2007, 234 lk.

34. **Üksväre, R.** Organisatsioon ja üksikisik. Tallinn, TEA Kirjastus, 2010, 302 lk.
35. **Üksväre, R.** Organisatsioon ja juhtimine. TTÜ Kirjastus, 1992, 473 lk.
36. **Üksväre, R.** Organisatsioon ja juhtimine. Teine trükk. TTÜ Kirjastus, 2003, 411 lk.
37. **Üksväre, R.** Organisatsioon ja juhtimine. Neljas trükk. TTÜ Kirjastus, 2008, 592 lk.

# LISAD

Lisa 1

## Struktuuritüüpide eelised ja puudused

Staabi- liiniorganisatsioon	Eelised	Puudused
	Juhtimise ja ülesande vastuvõtmise ühtsus, vaatamata spetsialiseerumisele	Staabitöötajate praktikakaugus
	Liiniinstantside koormuse vähendamine	Staap kui liini konkurent
	Asjatundlik, süstemaatiline ja hoolikas otsustustevalmistus	Staap kui võim ilma vastutuseta
	Spetsialistimõtlemissuhte ja instantsiseoste tasakaalustatus	Staap kui ettekääne puudulikuks delegerimiseks
Divisjoni- organisatsioon	Eelised	Puudused
	Sobib ebastabiilsesse ja kiireid muutusi nõudvasse keskkonda	Palju dubleerimist
	Detsentraliseeritus	Erinevate üksuste vahel on seosed nõrgad
	Juhid kui generalistid	Vähene spetsialiseeritus ja sügavuti teadmine
	Pikaajaline planeerimine	Tsentraliseerimine raske
	Töötajate motivatsioon kõrge, osalus suur	
	Kõrge kvaliteet – tootmine on ühtne protsess	
	Suured organisatsioonid erinevate toodete-turgudega või hajusa paiknemisega	
Maatriks- struktuur	Eelised	Puudused
	Koordineerituse kõrge aste	Kahene alluvus



	Organisatsioonisisene tööturg	Raske ennustada karjääri
	Ebastabiilses ja muutlikus keskkonnas kohanemisvõime	Nõuab erilist organisatsiooni-kultuuri ja oskuslikku juhti
	Keskmise suurusega organisatsioon, kus rohkem kui kaks toodet	Kulukas ja aeganõudev
	Kompleksselt arendatav nii funktsionaalselt kui ka toodete/turgudega seotud ülesanded	Konflikt funktsionaalsuse ja toodete/turgude vahel
<b>Meeskonna-organisatsioon</b>	<b>Eelised</b>	<b>Puudused</b>
	Suur paindlikkus	Kompromisside oht
	Sünergiaeelised	Kompetentsi ja vastutuse piiritlematus
	Kiired otsused ja otsuste delegeerimine	Konfliktid grupis

**Elion Ettevõtted AS organisatsiooni eesmärkide küsitlus.**

**Kuidas suhtud Sinu üksusele püstitatud eesmärkidesse?**

1. Suhtun püstitatud eesmärkidesse hästi.
2. Suhtun püstitatud eesmärkidesse pigem hästi.
3. Suhtun püstitatud eesmärkidesse neutraalselt.
4. Suhtun püstitatud eesmärkidesse pigem negatiivselt.
5. Suhtun püstitatud eesmärkidesse negatiivselt.

Palun põhjenda mõne lausega, miks vastasid just selliselt?

**Mil määral suudad oma osakonnaga/grupiga täita üksusele püstitatud eesmäärke?**

1. Arvan, et suudame täita üksusele püstitatud eesmäärke.
2. Arvan, et pigem suudame täita üksusele püstitatud eesmäärke.
3. Arvan, et me pigem ei suuda täita üksusele püstitatud eesmäärke.
4. Arvan, et me ei suuda täita üksusele püstitatud eesmäärke.
5. Kahjuks ei saa hinnata eesmärkide täitmist, kuna minu jaoks on üksusele püstitatud eesmärgid ebaselged.

**Kas Sinu meelest on üksus, kus Sa töötad, piisavalt suur, et täita osakonnale/grupile püstitatud eesmäärke?**

1. Leian, et olemasolev üksuse suurus on täiesti piisav, et täita püstitatud eesmäärke.
2. Leian, et olemasolev üksuse suurus võiks olla suurem, et täita püstitatud eesmäärke.
3. Leian, et olemasolev üksus võiks olla väiksem, et täita püstitatud eesmäärke.
4. Ei oska hinnata olemasoleva üksuse suuruse mõju püstitatud eesmärkide täitmisele.

**Kuidas hindad üksusesisese koostöö efektiivsust pidades silmas osakonna/grupi eesmäärke?**

1. Leian, et üksusesisene koostöö on tulemuslik.
2. Leian, et üksusesisene koostöö on pigem tulemuslik.
3. Leian, et üksusesisene koostöö on pigem ebatulemuslik.
4. Leian, et üksusesisene koostöö on ebatulemuslik.
5. Ei oska hinnata üksusesisese koostöö tulemuslikkust eesmäärke silmaspidades.

**Kuidas hindad üksuste vahelise koostöö efektiivsust pidades silmas püstitatud eesmäärke?**

1. Leian, et üksuste vaheline koostöö on tulemuslik.
2. Leian, et üksuste vaheline koostöö on pigem tulemuslik.
3. Leian, et üksuste vaheline koostöö on pigem ebatulemuslik.
4. Leian, et üksuste vaheline koostöö on ebatulemuslik.
5. Ei oska hinnata üksuste vahelist koostöö efektiivsust.

**Kuidas hindad, kas Elioni olemasolev struktuur aitab saavutada püstitatud eesmäärke?**

1. Leian, et olemasolev struktuur aitab saavutada eesmäärke.
2. Leian, et olemasolev struktuur pigem aitab saavutada eesmäärke.
3. Leian, et olemasolev struktuur pigem ei aita saavutada eesmäärke.
4. Leian, et olemasolev struktuur ei aita saavutada eesmäärke.
5. Ei oska hinnata kas olemasolev struktuur aitab saavutada eesmäärke või mitte.

**Elion Ettevõtted AS personalidirektori intervjuu küsimused**

1. Palun tutvustage Elion Ettevõtted AS struktuuri.
2. Palun kirjeldage Elioni struktuuri eesmärgistatust.
3. Kuidas on Elioni struktuur seotud ettevõtte strateegiliste eesmärkidega?
4. Kuidas on Elioni struktuur seotud ettevõtte missiooni ja visiooniga?
5. Kui palju jälgite Elioni struktuuri kujundamisel traditsioonilisi struktuuritüüpe, nt staabi-liiniorganisatsioon, maatriksorganisatsioon jne?
6. Mis ulatuses tehti Elionis viimati suuremaid struktuurimuudatusi?
7. Millised olid antud muudatused?
8. Millised olid struktuurimuudatuste tulemused?

## SUMMARY

### ORGANIZATIONAL STRUCTURE AND GOALS RELATIONSHIP ON THE EXAMPLE OF ELION ETTEVÕTTED AS

Timur Šaihhov

Structure and the nature of the organization are high impact factor for its effectiveness and performance of the tasks and roles. The organization must have a clear strategy and goals structure, because only then you can set goals for coordination and cooperation mechanisms. Through the organizational structure it is possible to change management styles and patterns, work relationships, responsibility and mutual cooperation in each instance of the chain. During the recession, change in the structure can and must help bring the income and cost breakdown to the optimal.

Current subject is topical, because of today in Elion Ettevõtted AS (in the present work, the author uses the word Elion) the structure and goals were examined and analyzed, although it is one of Estonia's largest companies. It is also not analyze the understanding of risen objectives of Elion workers in different entities.

In order to reach an outcome on the work the goal was, setting strategic objectives and the mission and vision of the link between organizational structures. It is also analyzes the historical and structural changes and their need to develop their strengths and forms of cooperation between departments and their effectiveness. In this work will be carried out the interview among Elion workers, to draw conclusions of Elion structure between departments and submitted proposals for possible amendments or additions. The practical aim of the work is to achieve economic sustainability through the amendment of the organizational structure and improving cooperation between departments through.

Bachelor thesis consists of two parts. First, the theoretical part where the author highlights various theoretical aspects of the organization's structures links them and provides an overview of the structural basis goals. The theoretical part of the research focuses largely on ideal structure types proposed by J. P. Thommen in 1993 which are: Command-line organization, division-, matrix- and team organization.

Second part of this work is practical part where firstly given description of methods of study conduction. Empirical part of the work carried out in the interview of Elion employees in order to clarify the organizational goals. Further on the results of the study are described and analyzed. It is also brought up the overview and conclusion of the interview with the Head of HR where given her vision of existing structure and how thesis structure shaped through the time. Finally, the author brings out a summary of the work and results of the empirical analysis. It also draws some conclusions about the structure of Elion and specific proposals to amend or supplement.

Results of the thesis can be implemented in the daily work of Elion. Using the summary of period analysis of this work, made conclusions and concrete proposals, it is possible to enhance goals of Elion and thereby achieve a successful outcome, based on the stated commercial plan.

Elion has a classical functional structure, where at the top is located General Director. Units are broken down by headline performance - the main contribution to the process and support functions in the process. The structure has always been the company's mission and vision. For the management is not important how high or low the level of centralization or formalization. There are rather innovative and constructive ideas are expected for each level of the structural unit, regardless of the position of the employee or a position of power. All teams of Elion are related with objectives of mission and vision.

Many factors pay important roles in shaping the organizational structure. From the mentioned above elements, the main of them are: work specialization, parsing, command line, the extent of control, centralization and decentralization, and formalization. The organizational structure of the transformation must be borne in mind,

however, that changes in the management structure and the modification to the internal as well as external influences on the organization as a whole.

Work specializations proceeds from Elion professional manuals, process instructions, and internal rules. Every position assignment is recorded in writing and approved, so the author finds that the company has a high specialization of labor. Meanwhile there is a need for coordination and organization of paperwork. Elion is the characteristic functional breakdown structure - based on business objectives and activities, consequently, form departments and groups.

The successful cooperation between units in an organization is ensured by effective and well-organized teamwork, which also, in the study's author's opinion, is the basis for the cooperation between the units.

The author is of the opinion that although the structures of the organizations today rely on the ideal structure types, but given the variety of modern effects, we can still talk about the combined and adapted so-called hybrid structure types as the final result. Each organization should consider establishing a structure fir the organization based on objectives and if in need, then reorganize and modernize the structure of the organization.

The successful functioning of the organization is based on well-organized goals. The successful cooperation of the team is ensured by a competent manager or managers, who know how to make the team work together and if in need, resolve any conflicts that may arise.

The completed questionnaire about organization structure and goals of an organization was sent to all of the company's employees (1565 workers) and the answering was opened for them for 7 days. The survey was carried out during the period 08.11.2012-14.11.2012. On the first day of the survey 189 responses were received, which is about 78% of all the responses received during the 7 day period. A total of 243 employees filled the questionnaire, which makes almost 16% of all employees of Elion.

Over a third of questionnaire respondents mentioned that the attitude towards the goals set is “rather well” than “well”. The opinion of the author is that this result is due to the fact that the achieving or not achieving the set goals can be influenced and will propose that they need to re-check those set goals for year 2014. Set goals are department-based, but the activities of the people working in a unit are often different. The author must have specific objectives related to the activities of each employee, not department-based. Over half of the respondents consider that Elion interdepartmental cooperation is “rather effective” than “effective”. The author is of the opinion that such a phenomenon can occur if employees are not aware of other units set goals and objectives.

The author is of the opinion that the committee could publish their objectives for the new period in the end of the old period. Early published objectives are more acceptable to workers and it can make show employees that someone cares about them and their views are taken into account.

The study of questionnaire responses revealed that the employees war rather careless about their set goals. They think their actions as an individual employee do not affect the organization's performance. The author's opinion is, that Elion should consider and develop a new job shadowing system and model, there could also be work-related key metrics in the intranet at Elion, which show how different departments operate.

The author's opinion is that Elion Enterprises should set goals to how different departments are able to communicate with on-another. The survey results show that the organizational structure in Elion is currently lacking. One of the objectives, in the author’s opinion, should be the yearly cooperation analysis and the improvement that can be achieved from it, that will ultimately benefit in achieving the business goals of the organization.

All the work on the findings, conclusions and suggestions are provided to the Elion management, particularly the General Director Arti Ots and Human Resources Director Maria Kütt for further analysis, conclusions, and solutions at management level.



**Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks**

Mina, Timur Šaihhov

(isikukood: 38212302236)

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose  
ORGANISATSIOONI STRUKTUURI JA EESMÄRKIDE SEOSSED ELION  
ETTEVÕTTED AS NÄITEL,

mille juhendaja on professor Maaja Vadi,

- 1.1.reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
- 1.2.üldsusele kättesaadavaks tegemiseks ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tartus, 13.01.2014

---

(allkiri)